

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Problémy analýzy provozních a strategických rizik potravinářského podniku

Problems of the Operational and Strategic Risk Analysis in Food Processing Enterprise

Student: Bc. Kateřina Nevludová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně.”

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Kateřina Nevludová

Děkuji panu PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady, odbornou pomoc a vřelý přístup při vypracování této práce. Dále mé poděkování patří řediteli společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. panu Leo Volnému za umožnění vypracování této diplomové práce a rovněž zaměstnancům společnosti, kteří mi byli ochotně nápomocni.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| 1. Úvod | 1 |
| 2. Teoretické přístupy k analýze provozních a strategických rizik | 2 |
| 2.1 Pojetí manažerských rizik | 2 |
| 2.1.1 Pojem riziko | 2 |
| 2.1.2 Analýza rizik | 3 |
| 2.1.3 Obecné zákonitosti řízení rizik | 4 |
| 2.1.4 Klasifikace rizik | 5 |
| 2.1.5 Celostní taxonomie rizik | 6 |
| 2.1.6 Dílčí metody analýzy rizik | 8 |
| 2.1.7 Komplexní přístupy k analýze rizik | 10 |
| 2.2 Důležitost kvality výrobního procesu | 11 |
| 2.2.1 Problémy kvality jako potenciálního rizika | 11 |
| 2.2.2 Faktory a nástroje řízení jakosti | 13 |
| 2.3 Rizika spjatá se společenskou odpovědností | 15 |
| 2.3.1 Pojetí společenské odpovědnosti | 15 |
| 2.3.2 Přínosy dodržování společenské odpovědnosti organizace | 16 |
| 2.2.2 Vymezení oblastí společenské odpovědnosti organizace | 19 |
| Sociální oblast společenské odpovědnosti | 19 |
| Ekonomická oblast společenské odpovědnosti | 22 |
| Environmentální oblast společenské odpovědnosti | 23 |
| 2.4 Systém environmentálního řízení | 25 |
| 2.4.1 Vývoj manažerských přístupů zaměřených na ochranu životního prostředí | 25 |
| 2.4.2 Certifikace environmentálního systému řízení | 26 |
| Certifikace systému environmentálního řízení dle ČSN EN ISO 14001 | 27 |
| Certifikace dle EMAS - Eco – Management and Audit Scheme | 29 |
| Porovnání environmentální standardizace ISO 14001 a EMAS | 30 |
| 3. Charakteristika analyzovaného podniku | 31 |
| 3.1 Profil společnosti | 31 |
| 3.2 Historie společnosti | 32 |
| 3.3 Certifikace a ocenění | 33 |
| 3.4 Organizace a řízení společnosti | 34 |
| 3.5 Struktura zaměstnanců | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Analýza přístupu vybraného podniku k provozním a strategickým rizikům | 37 |
| 4.1 Specifikace předmětu analýzy | 37 |
| 4.2 Postup analýzy a použité metody | 37 |
| 4.3 Analýza a výsledky výzkumu | 38 |
| 4.3.1 Analýza kvality jako potencionálního rizika pro organizace | 38 |
| 4.3.2 Analýza rizik v provozu středisek Bramborárna a Loupárna | 49 |
| 4.3.3 Společenská odpovědnost a s ní spjatá rizika pro společnost | 52 |
| Rizika v sociální oblasti | 52 |
| Rizika v ekonomické oblasti | 56 |
| Rizika v environmentální oblasti | 58 |
| 4.3.4 Rizika identifikovaná v rámci environmentální studie | 59 |
| 4.3.5 Strategická a provozní rizika organizace | 64 |
| 4.4 Shrnutí získaných poznatků | 65 |
| 5. Náměty, návrhy a doporučení pro management | 67 |
| 6. Závěr | 72 |
| Seznam použité literatury | 74 |
| Seznam zkratk | 76 |
| Seznam tabulek, grafů a obrázků | 77 |
| Prohlášení o využití výsledků diplomové práce | 78 |
| Seznam příloh | 79 |

1. ÚVOD

Lidé i organizace jsou vystaveni nejrůznějším rizikům, neboť téměř každá činnost v sobě skrývá jistou míru ohrožení. Riziko je obecně vykládáno jako pravděpodobnost výskytu nežádoucí události, která sebou nese negativní důsledky pro toho, kdo riziko podstupuje – jedince i organizaci. Dá se říci, že s každou změnou jsou spjata určitá rizika. Řízení rizik by mělo být nedílnou součástí každého podnikového managementu, neboť každé rozhodnutí v oblasti strategické, technologické, finanční, personální, bezpečnostní či provozní může mít negativní dopad na funkčnost, efektivnost a úspěšnost celého podniku. Jde tedy o to, snížit riziko spjaté s určitým manažerským rozhodnutím na přijatelnou míru.

Podniky by neměly řízení rizik brát na lehkou váhu. Cílem každého podniku by měla být analýza současných, a taktéž budoucí rizik, které by následně vhodnými opatřeními pomohly snížit pravděpodobnost a závažnost jejich eventuálních nežádoucích následků, neboť předvídání rizika a jeho následná prevence představuje bezpečný způsob, jak zvýšit úspěšnost podnikání.

Práce je rozdělena na část teoretickou, ve které budou charakterizována teoretická východiska, jež napomohou k přiblížení dané problematiky. V praktické části bude nejprve představena společnost a dále se bude práce strukturovat podle patřičných rizik, jež mohou společnost ohrozit. V závěru práce budou doporučeny návrhy a doporučení k efektivnímu zlepšení chodu společnosti.

Cílem diplomové práce bude zachytit možná rizika, která mohou negativně ovlivňovat fungování jedné z výrobních organizací potravinářského průmyslu – podniku Beskyd Fryčovice, a.s. Hlavním úkolem bude zaměřit se na provozní a strategická rizika, avšak nebude možné nastínit všechna tato rizika, kterým organizace čelí. Proto budou vybrány pouze ty oblasti, jež jsou z mého pohledu pro podnik nejzávažnější. Tato diplomová práce by měla přinést celistvý pohled na rizika ve vybraných oblastech a následně poskytnout návrhy a doporučení, které by z mého pohledu mohly výskyt případných rizik eliminovat.

2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K ANALÝZE PROVOZNÍCH A STRATEGICKÝCH RIZIK

2.1 Pojetí manažerských rizik

Tato kapitola se zaměřuje na pojetí manažerských rizik, jejich hlubší analýzu, klasifikaci rizik a metody, které jsou k analýze rizik využívány. Následně je analyzována kvalita produktu a produkčních procesů, jako možné riziko ohrožení organizace.

2.1.1 Pojem riziko

Smejkal a Rais (2010) konstatují, že první zmínky o slovu riziko pochází z 1. století ve spojitosti s lodní plavbou. Pojem riziko pochází z italského slova *risico*, které označovalo nebezpečí, které museli plavci na moři podstoupit. Starší encyklopedie spojují s tímto výrazem odvalu či nebezpečí, později je uváděna potenciální možnost ztráty. Dnešní doba riziko obecně popisuje jako možnost nějakého nebezpečí - vzniku škody, ztráty, případně nezdaru při podnikání.

S rizikem jsou těsně spjaty dvě okolnosti:

- Neurčitý výsledek - jestliže se mluví o riziku, musí existovat alespoň dvě varianty řešení. Když předem víme, že daná investice nevyjde - je předpokládána jistá ztráta, pak v tom případě nelze hovořit o riziku.
- Musí nastat situace, kdy alespoň jeden z možných výsledků bude nežádoucí. Může jít o ztrátu, kdy určitá část majetku je ztracena popřípadě o výnos, který mohl být vyšší, než je jeho skutečná hodnota.

Standardně bývají rozlišovány tři postoje manažerů k riziku:

- **Averze k riziku** – manažer preferuje jistý výnos ze svého podnikatelského projektu a nemá rád nejistotu.
- **Sklon k riziku** – tento manažer vyhledává rizikové projekty, u nichž je možno dosáhnout vyšších zisků, nebo naopak i velkých ztrát.
- **Neutrální postoj k riziku** – averze i sklon k riziku jsou na srovnatelné úrovni.

2.1.2 Analýza rizik

Smejkal a Rais (2010) uvádí, že v procesu snižování rizik je nutné nejprve na začátku rizika analyzovat. Analýza rizik je chápána jako proces, kdy jsou definovány hrozby, dále je nutné stanovit pravděpodobnost výskytu rizik a určit jejich závažnost.

Základní pojmy, s nimiž se pracuje při analýze rizik:

Aktivum je vše, co má pro daný subjekt význam. Jsou dělena na hmotná – nemovitosti, peníze, cenné papíry apod. a na nehmotná – informace, morálka a kvalita pracovníků, předměty průmyslového a autorského práva atd.

Hrozba je nežádoucí prvek, který ovlivňuje aktivum, například přírodní katastrofa, požár, krádež zařízení, chyba obsluhy, růst hodnoty české koruny apod.

Zranitelnost je slabina analyzovaného aktiva, při kterém může hrozba daného nedostatku využít.

Protiopatření je postup, který je navrhnout pro zmírnění dopadu hrozby, tak aby byla škoda co nejmenší.

Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva.

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

1. identifikaci rizik – vymezení sledovaného subjektu
2. stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich důležitost pro daný subjekt
3. identifikaci hrozeb a slabin – rozpoznat hrozby, které mají vliv na subjekt a určení slabin
4. závažnosti hrozeb a míra zranitelnosti – vymezení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry možného podlehnutí dané hrozbě

Řešení problému si vždy vyžaduje analýzu rizik, která následně přispívá svými výsledky ke správnému chodu organizace, kdy je vedení schopno určit vhodný postup pro zvládání rizik a stanovení potřebných opatření. Velice často se stává, že hodnocení rizik a stanovení opatření je zapotřebí opakovat několikrát, aby bylo dosaženo zahrnutí různých částí subjektu či organizace do analýzy.

Na počátku je nutné mít představu o tom, do jaké míry chceme rizika eliminovat, neboť je samozřejmé, že odstranění všech rizik by bylo finančně neúnosné až nereálné a mělo by to za následek i možnou změnu funkčnosti daného subjektu.

2.1.3 Obecné zákonitosti řízení rizik

Problematicku obecných zákonitostí řízení rizik popisují Smejkal a Rais (2010) následovně. Řízení rizik, anglický překlad ze sousloví risk management, je velice rozsáhlá oblast, do které řadí tyto základní okruhy řízení rizik:

- finanční rizika
 - pojišťovací riziko - odhad pravděpodobnosti vzniku pojistné události
 - investiční riziko - odhad ziskovosti a spolehlivosti investic
- obchodní rizika
 - marketingové riziko – produkt, který je špatně prodejný či je špatná znalost produktu obchodních zástupců
 - riziko managementu - ztráta podpory projektu ze strany vedení
 - rozpočtové riziko - přečerpání rozpočtu či nedosažení zisku
- technologická rizika
 - přírodní katastrofy a havárie
- rizika ochrany životního prostředí
- projektová rizika
- technická rizika

Ritchie a Marshall (1993) konstatují, je - li organizace zranitelná, je nezbytné, aby byly sledovány situace představující ohrožení vývoje organizace a dosažení strategických podnikových cílů. Je nutné podniknout kroky k směřující k redukci potenciálních ztrát - požadavek na **řízení rizik** (*risk management*).

Smejkal a Rais (2010) uvádí, že existují i obecné zákonitosti řízení rizik, které je třeba znát, ať již chceme minimalizovat riziko při změnách v podniku, nebo v oblasti přírodních katastrof. Při řízení rizik se subjekt snaží zamezit působení již existujících faktorů, které mají negativní vliv a naopak se snaží vyzdvihnout příležitosti, které mají pozitivní vliv. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika. Následně jsou zváženy nejrůznější faktory, které se analyzují, porovnávají a na jejich základě jsou vybrána ta opatření, která mají na dané riziko nejlepší vliv a minimalizují ho.

Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení, který začíná určením úrovně rizika, následuje vyhodnocení ekonomických nákladů možných řešení, tzv. *cost-benefit* analýza. Dále se hodnotí dopady a přínosy z vybraného rozhodnutí na daný subjekt a také jeho okolí. Následně se určí, zda a jak bude subjekt nadále sledován.

2.1.4 Klasifikace rizik

V manažerské odborné literatuře bývá uváděna řada dimenzí a klasifikací rozhodovacích a provozních rizik. Jednu z novějších variant, jak je možno rizika klasifikovat, uvádí ve své publikaci Smejkal a Rais (2010). Kategorizují rizika na dynamická versus statická, čistá nebo spekulativní a celková či dílčí. Řada rizik se řadí mezi neovlivnitelná rizika (hospodářská, politická, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vnitropolitická situace a situace ve světě, vlivy globální ekonomiky a podobně), řadu dalších – ovlivnitelných rizik – může manažer eliminovat či částečně odstranit.

Finanční a nefinanční riziko

Nepříznivé okolnosti někdy finanční ztrátu zahrnují, jindy nikoliv. Přesto lze i nefinanční ztrátu obvykle vyčíslit v penězích. Finanční riziko zahrnuje vztah mezi subjektem (jednotlivcem nebo organizací) a jměním či očekáváním příjmů, které mohou být ztraceny či zhoršeny. Finanční riziko je obvykle ovlivněno třemi faktory, a to:

- subjektem, který je vystaven možnosti ztráty – ovlivnění výskytem jisté události – povodně, neúroda, požár,...
- aktivy či příjmem, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví jsou příčinou finanční ztráty,
- hrozbou (nebezpečím), které může zavinit ztrátu.

Druhá a třetí příčina finančního rizika je vztažena k hodnotným předmětům a k nebezpečím, která mohou zavinit jejich ztrátu. Jednotlivec, který nevlastní nic hodnotného, není vystaven finančnímu riziku. Nebezpečí vzniku druhotné platební neschopnosti je u řady českých firem jedním z nejrizikovějších faktorů obchodního styku s neznámým partnerem.

Statické a dynamické riziko

Příčinou dynamických rizik jsou změny v okolí firmy a ve firmě samé, vycházejí z vnějšího prostředí: politika, ekonomika, průmysl, konkurence, spotřebitelé. Z úrovně firmy nelze změny v těchto faktorech zpravidla řídit či významně ovlivňovat. Faktory vnitřního prostředí mohou, být důvodem finančních ztrát firmy.

Statická rizika zahrnují takové ztráty, které spočívají například v přírodních nebezpečích nebo v nepoctivosti jednotlivců - zničení majetku, selhání lidského faktoru. Statické ztráty mají tendenci objevovat se v čase s jistým stupněm pravidelnosti, a proto jsou předvídatelné. Z tohoto důvodu lze statická rizika pojistit snadněji než rizika dynamická.

Čistá a spekulativní rizika

Spekulativní riziko popisuje situaci, kdy existuje možnost ztráty nebo zisku. Typickým příkladem spekulativního rizika je podnikání, kde společně s nadějí na úspěch existuje reálné nebezpečí neúspěchu. Dalším příkladem spekulativního rizika může být hazardní hra, při ní je dobrovolně vytvářeno riziko s nadějí na zisk. Mezi další faktory spekulativního rizika, patří manažerská rozhodnutí v rámci firmy - co a jak se bude vyrábět, jak bude financována výroba a jak firma bude obchodovat s výrobky. Pokud bude trh akceptovat cenu výrobků či služeb, firma zaznamená zisk, pokud ne, firma může utrpět ztrátu.

Naproti tomu pojem čistého rizika se používá k označení těch situací, které znamenají pouze možnost ztráty nebo ztráty žádné. Jedním z nejlepších příkladů čistého rizika je možnost ztráty vlastnictví majetku. Osoba, která zakoupí například automobil, od počátku čelí možnosti, že může dojít k jeho poškození nebo zničení - výsledkem je ztráta či žádná ztráta, nikoliv ovšem zisk.

2.1.5 Celostní taxonomie rizik

Řada výzkumníků zabývajících se riziky při manažerském rozhodování se pokusila vytvořit určité klasifikace a komplexnější taxonomie rizik. Například Mateiciuc (2005) uvádí celostní model, ve kterém je rozlišeno několik kategorií strategických rizik podle jejich původu a oblastí působení (viz tab. 2 - 1).

Tab. 2 - 1 Celostní model rizikových faktorů strategického rozhodování

| RESULTATIVNÍ RIZIKA | EXOGENNÍ RIZIKA |
|----------------------------|---|
| RIZIKA NEŽÁDOUCÍCH ÚČINKŮ | KONTEXTUÁLNÍ RIZIKA |
| PRODUKTOVÁ RIZIKA | EXPOZIČNÍ RIZIKA |
| | INSTRUMENTÁLNÍ DECIZNÍ RIZIKA |
| PROCESNÍ A OPERAČNÍ RIZIKA | PROCEDURÁLNÍ (BEHAVIORÁLNÍ) DECIZNÍ RIZIKA |
| POTENCIÁLOVÁ RIZIKA | DISPOZIČNÍ DECIZNÍ RIZIKA |
| ENDOGENNÍ RIZIKA | DECIZNÍ RIZIKA |

Zdroj: Mateiciuc (2005)

Uvedené kategorie rizik jsou definovány následovně:

1) Expoziční rizika

Jsou rizika, která jsou spjata s vnějším prostředím organizace. K těmto rizikům se řadí především rizika tržní a rizika spojená s dostupností zdrojů pro organizaci. Dále zde patří i vnější environmentální rizika, jež mohou mít vliv na prostředí organizace. Tržní rizika identifikujeme při analýze vnějšího prostředí metodami jako je analýza STEP, analýza konkurence, SWOT analýza a také Porterovou analýzou, která zkoumá působení tržních síl.

2) Kontextuální rizika

Jsou to rizika ovlivněna globalizačními vlivy, které souvisení se změnami širšího politického prostředí organizace, s technickými inovacemi, se změnami v makroprostředí organizace. Do těchto rizik se řadí také události, které mohou mít pro organizaci i devastační účinky v podobě přírodních katastrof, průmyslových havárií apod.

3) Potenciálová rizika

Jsou rizika, která souvisejí s nedoceněním nebo přeceněním organizačních zdrojů, kdy organizace neodhadne množství zdrojů k realizaci určité zakázky. Stane se, že má k dispozici buď málo vstupních zdrojů, nebo naopak nevyužije všechen vstupní materiál, což lze také považovat jako určité riziko. Tato potenciální rizika se týkají všech organizačních zdrojů a potenciálů – materiálně technických, finančních znalostních a lidských. Jako ukázka potenciálního rizika se uvádí kupříkladu nedostačující bezpečnostní materiál.

4) Procesní a operační rizika

Jsou spjata s vnitřními funkcemi organizace v oblastech funkcionálních, technologických a organizačních úseků, jednotek a útvarů, v nichž procesy probíhají. Tato rizika sladují organizační procesy, zajišťují plynulost, spolehlivost, starají se o bezporuchovost a dohlíží na eliminaci nežádoucích doprovodných účinků. Procesní a strategická rizika mají povahu nižšího řádu – taktická, operační a provozní rizika, která je nutno zachytit na počátku nepříznivého stavu (nesprávné operátorské činnosti při obsluhování technických zařízení, lidská pochybení a chybná provozní rozhodnutí), neboť mohou mít v budoucnu dalekosáhlé následky.

5) Produktová rizika

Jsou spojena s výsledným produktem organizace. S pojmem produkt jsou spojeny všechny produkty a účinky, které organizace vyprodukuje do svého prostředí – nejen

produkty a služby, ale také vedlejší nežádoucí škodlivé účinky s těmito produkty a procesy související.

6) Rizika nežádoucích účinků

Rizika nežádoucích účinků souvisí s výše uvedenými produktovými riziky, nežádoucími produkty a škodlivými nežádoucími účinky působícími na vnější okolí. Tato rizika mohou nabýt až strategického významu.

7) Procedurální (behaviorální) devizní rizika

Tato rizika jsou ovlivněna především samotným rozhodovatelem, zda přistupuje aktivně či pasivně k rizikům. Souvisí s projektovanými ambicemi, záměry, postoji, chováním a jednáním strategického organizačního rozhodování. Tato rizika souvisí také s tím, jak rozhodovatel vnímá, vyhodnocuje a interpretuje vzniklé situace a předává sdělení výkonným článkům organizace.

8) Dispoziční devizní rizika

Tato rizika jsou spojena se samotnými manažerskými způsobilostmi daného rozhodovatele, tedy jeho osobností samotnou, znalostmi a dovednostmi. Významnou roli zde hrají rozumové schopnosti, odborné znalosti, nabyté životní zkušenosti, schopnost učit se novým věcem, jeho ambice, sklon k riziku, odolnost vůči zátěži apod. Odlišnost procedurálního a dispozičního rizika je psychologicky odůvodněna, přesto však v praxi nastávají případy, kdy tato rizika splývají a mohou být jen s obtížemi oddělena.

9) Instrumentální devizní rizika

Tato rizika jsou spojena s instrumentální rozhodovací bází, tj. s více nebo méně efektivními nástroji či metodami, které jsou rozhodovatelům k dispozici, kromě toho se získáním a zpracováním informací, se znalostí a užitím rozhodovacích metod, se způsoby generování strategických alternativ, a rovněž se zpravodajskou činností organizace.

2.1.6 Dílčí metody analýzy rizik

Smejkal a Rais (2010) dělí metody analýzy rizik na kvantitativní a kvalitativní. Je však také možné, tyto dva způsoby analýzy propojit dohromady.

Kvalitativní metody

Kvalitativní metody popisují závažnost a pravděpodobnost možného dopadu případné

události. Jejich rozsah je vyjádřen buď bodovou stupnicí <1 až 10> nebo jsou určena pravděpodobností <0;1>, případně jsou označena slovně <malé, střední, velké> apod. Tento způsob hodnocení možných rizik je velice rychlý a jednoduchý, ale také velice objektivní. Je založen na kvalifikovaných odhadech odborníků. Jelikož chybí finanční vyjádření možné hrozby, je pak těžké zkontrolovat daný dopad. Tento typ analýzy se využívá i v případech, kdy je nutné doplnit postupy detailní analýzy rizik či při nedostačující kvantitě nebo kvalitě obdržených údajů v kvantitativních metodách.

Nejpoužívanější kvalitativní metoda je metoda účelových interview zaměřených na předjímání budoucnosti neboli metoda Delphi. Metoda Delphi využívá pro rizikovou analýzu soubor otázek, které jsou prodiskutované na účelových pohovorech. Otázky jsou tvořeny předem danou pevnou částí a částí variabilní, která se určuje dle postavení respondenta. Tato metoda je nenáročná na čas, jsou v ní zohledněny různé názory odborníků a je vhodná pro analýzu rizik především z toho z důvodu, že dokáže určit, co se může stát a za jakých předpokladů.

Kvantitativní metody

Pomocí kvantitativních metod se vypočítávají četnosti výskytu rizik a jejich dopad. Nejčastěji je riziko vyjadřováno v ročních ztrátách uváděných v tisících korunách. Nevýhodou kvantitativních metod je časová náročnost, často vysoce formalizovaný postup, do kterého jsou zapojeny různé zkoumané prvky, v nichž se nemusí hodnotitel pro širokou škálu výběru zorientovat. Na podporu jsou využívány speciální programové nástroje. Kvantitativní metody se používají především z oblasti bezpečnosti a jejich informačních systémů.

Nejpoužívanější kvantitativní metodou je metodika *CRAMM (CCCTA Risk Analysis and Management Metodology)*, která je zaměřena: „na ohodnocení systémových aktiv, seskupení aktiv do logických skupin a stanovení hrozeb, působících na ty skupiny, prozkoumání zranitelnosti systému a stanovení požadavků na bezpečnost pro jednotlivé skupiny, na základě čehož jsou navržena bezpečnostní opatření, která jsou vymezena ve shodě s úrovní rizika při porovnání s již implementovanými systémovými opatřeními.“ Cena systému je obrovská, proto i tento nástroj není určen pro běžného uživatele, ale především pro odborníky zabývající se bezpečností.

2.1.7 Komplexní přístupy k analýze rizik

Předvídání rizika a jeho prevence představuje bezpečný způsob, jak zvýšit úspěšnost podnikání. Metody předcházení rizik zahrnují techniky řízení, které přispívají k prevenci rizik. Veber (2009) uvádí, že nejméně dvě třetiny vzniklých negativních důsledků je možno přičíst činnostem marketingu, vývoji, konstrukci, zásobování a přípravě výroby. V procesu výroby je možnost výskytu rizik pouze třetinový, z toho důvodu se metody prevence rizik zaměřují na předvýrobní etapu. Zásadou je vždy se snažit rizikům předcházet než je následně řešit. Existují rizika, která lze rozpoznat a tím pádem je zde také reálná možnost zabránit jejich výskytu. Jsou však rizika, o kterých sice víme, ale jsou špatně odhadnuta. A nakonec se vyskytují rovněž rizika, která v podstatě nelze předpokládat. Jakékoliv riziko je funkcí pravděpodobnosti výskytu a velikosti jeho důsledků. Cílem většiny metod není rizika odhadnout, ale využít mechanismy k jejich eliminaci.

- Metoda ***Premilinary Hazard Analysis (PHA***, předběžné posouzení nebezpečí) – aplikace se provádí ve fázi koncepčních návrhů. Cílem je zmapovat charakter a pravděpodobnost výskytu nebezpečí.
- Metoda ***What it?*** (Co když) – tato metoda využívá brainstorming možné neočekávané události a definuje nebezpečná místa systému. Výstupem jsou rovněž prvky pro analýzu *FMEA* a *FTA*.
- Metoda ***Failure Modes and Effects Analysis (FMEA***, analýza způsobů poškození a účinků) – metoda prověřuje všechny možné příčiny, jež mohou způsobit selhání jednotlivých zařízení.
- Metoda ***Fault Tree Analysis (FTA***, analýza stromu poruch) – vychází z finální poruchy a hledá prvotní příčiny.
- Metoda ***Event Tree Analysis (ETA***, analýza stromu událostí) začíná s nalezeným případem a vyhledává sekvence událostí.
- Metoda ***Hazard and Operability Analysis (HOZOP***, riziková a operační analýza) – rozpracovává metodu *FMEA* a zahrnuje kromě příčin i následky nebezpečných stavů.
- Metoda ***Chemical Process Quantitative Risk Analysis (CPQRA***, kvantitativní posouzení rizika chemického procesu) je jednou z nejpracovanějších metod.

2.2 Důležitost kvality výrobního procesu

Nedodržení požadované či předepsané kvality produktů a produkčních procesů představuje jedno ze závažných rizik, jimž mohou být organizace vystaveny

2.2.1 Problémy kvality jako potenciálního rizika

Blecharz (2007) uvádí tři definice, které objasňují slovo kvalita: „Jakost je to, když se vrací zákazník, ne výrobek - Jakost je způsobilost pro užití - Jakost je spokojenost zákazníka.“

Mezinárodní norma ISO 9000 definuje jakost následovně: „Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.“ Veber (2010) dodává k této definici vysvětlení pojmů požadavek a inherentní: „Požadavek je vymezen jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Inherentní se interpretuje jako existující v něčem, zejména trvalá charakteristika a pojem charakteristika jako rozlišující vlastnost.“

Veber (2010) je toho názoru, že s kvalitou jsou nerozlučně spjaty pojmy konkurence, čas a cena. Zpočátku, kdy byla na trhu převaha nabídky nad poptávkou, byla hlavním atributem pro koupi výrobku především cena. Později, kdy se rozšířily na trhu i japonské výrobky, byla hlavní výhodou právě kvalita produkce. Posledním faktorem, který se podílí na prodejnosti, je čas – pružné reagování na požadavky zákazníka. Je nutné usilovat o nejlepší kombinaci všech tří atributů – cena, kvalita a čas, aby firma mohla poskytnout nejlepší konkurenční nabídku.

V dnešní době se stále častěji setkáváme s udělováním ocenění za jakost jak výrobků, tak výrobců. V České republice se v druhé polovině devadesátých let začalo na tuto oblast pohlížet s větším zájmem, ve větší míře začaly být přijímány zákony na podporu dodržování jakosti. Byla dokonce formulována například i Národní politika podpory jakosti – NPJ. Národní politika podpory jakosti zastřešuje takové aktivity, jako jsou projekty podpory jakosti, program Česká kvalita, program Národní ceny ČR za jakost, Národní informační středisko pro podporu jakosti.

Projekty podpory jakosti - jsou to vzdělání projekty, pořádání seminářů a ostatních aktivit z oblasti kvality, které jsou vyhlašovány formou veřejných zakázek.

Program Česká kvalita – systém, který objektivně ověřuje kvalitu výrobků a služeb. Také se zde ověřuje, zda je výrobce schopen do budoucna udržet požadovanou kvalitu svých výrobků. Výrobky, které obdržely tuto značku, mohou používat logo Česká kvalita.

Program Národní ceny ČR za jakost hodnotí efektivnost a jakost fungování přihlášených firem. Udělování se odehrává každoročně ve dvou kategoriích – do a nad 250 zaměstnanců firmy.

Becharz (2007) uvádí 5 kategorií cílů jakosti:

- produkt – cíl je orientovaný na potřeby zákazníka. Jako ukazatele se používají rychlost servisu, střední doba mezi poruchami, apod.
- konkurence – zaměření se na konkurenceschopnost, jako ukazatel je možno použít velikost tržního podílu, atd.
- zlepšování jakosti – cílem je stanovení, co má být konkrétně zlepšeno
- snižování nákladů – zlepšit svou konkurenční pozici na trhu, jsou využívány ukazatele jako % selhání/obrat
- zlepšování jakosti činností pomocných útvarů – cílem je zvětšit jakost doprovodných služeb, například snížení počtu špatně vydaných faktur apod.

Jako příklad se uvádí stanovení cílů: snížit čas na vyřízení reklamací zákazníků o 50% v průběhu 3let; snížit náklady na jakost o 12% v průběhu 4 let; po dobu 3 let zvýšit tržní podíl o 5%.

Veber (2010) uvádí, že norma ISO 9001 obligatorně vyžaduje zpracovat příručku jakosti, dokumentovat prohlášení o cílech a politice jakosti, což je součástí hlavního cíle, který je nutno zpracovat. Druhá úroveň je vypracování šesti dokumentovaných postupů neboli směrnic. Těmito směrnici jsou: směrnice o řízení dokumentace a o řízení záznamů, postupy pro interní audit, řízení neshodného výrobku, dále postupy pro preventivní opatření a metody pro opatření k nápravě. Třetí úroveň dokumentace je vypracování pracovních postupů.

Blecharz (2007) dodává, že vypracování pracovních postupů pro dělníka, který dělá stejnou práci několik let, se zdá zbytečné, ale opak je pravdou. Daný člověk může jít do důchodu, na dlouhodobou nemocenskou či odejít za jinou práci, proto je zpracování pracovního postupu důležité hlavně pro tyto případy. Motto podle Blecharz (2007), proč vytvářet dokumentaci, zní: „*Lidé odcházejí, know-how ve firmě zůstává.*“

Ve firmě je také důležité zpracovávat záznamy, protože je možno zpětně dohledat informace – např. zda je reklamace zákazníka oprávněná. Záznamy jsou pro firmu klíčové, neboť mohou přispět k celkovému zlepšování ve firmě. Je rovněž nutné dokumenty ve firmě aktualizovat a také provádět revize, za které jsou zodpovědné určené osoby.

2.2.2 Faktory a nástroje řízení jakosti

Pro účely zajišťování požadované úrovně jakosti byla vyvinuta řada metod řízení jakosti. Bartes (2007) uvádí faktory, známé jako „pět M“, které ovlivňují jakost výrobku. Vnitřní faktory jsou **Men** – lidé a jejich práce, **Machines** – výrobní a jiné zařízení, **Materials** – materiál a suroviny, **Methods** – pracovní postupy, metody, **Money** – peníze – zdroje, které jsou k dispozici. Za vnější faktory, které pro organizaci mají zásadní význam, jsou považovány **Marketing** a **Management**.

Sedm nástrojů řízení kvality

Bartes (2007) uvádí, že sedm nástrojů jakosti (*Seven Quality Control Tools*) řeší problémy spojené s jakostí. V japonských firmách se tyto praktiky osvědčily, a uvádí se, že okolo 75% problémů, které jsou spojené s problematikou řízení jakosti, je možno těmito nástroji vyřešit.

Formulář pro sběr dat

Bartes (2007) popisuje tento jednoduchý nástroj řízení jakosti, který přispívá k zaznamenávání potřebných dat. Je nutné sestavit tabulku, která by měla být jednoduchá a tříděná podle určitých kritérií. Cílem je zpřehlednit data tak, aby se daly určit příčiny neshod. Veber (2010) doplňuje základní druhy formulářů, které mají podoby čárkových, symbolických či číselných formulářů sběru dat.

Vývojový diagram

Veber (2009) uvádí, že vývojový neboli postupový diagram umožňuje lépe pochopit proces, tím že si jej rozčleníme do jednotlivých kroků a okamžiků rozhodování. Je to univerzální nástroj, který je zvláště vhodný pro složitější či nepřehledné procesy. U vývojových diagramů je nutné mít vymezené hranice a také vstupy a výstupy. Dále nadefinovat kroky procesu, případně jejich spojení. Kromě toho je nutné sestavit návrh původního i nového diagramu a navrhnout postupy, jak by měly být případné změny řešeny.

Diagram příčin a následků (Ishikawův diagram)

DleVebera (2010) tento Ishikawův diagram neboli diagram „rybí kostry“ slouží pro zobrazení souvislostí mezi účinky - následky a jejich možnými příčinami. V případě, že dojde k výskytu problému, je nutné hledat a odstranit jeho příčinu. Obvykle je však příčin problémů více a jsou různě propojené. Tento diagram přispívá k celkovému pohledu na zkoumanou realitu a zobrazuje potenciální příčiny a subpříčiny ve vzájemných souvislostech.

Paretův diagram

Bartes (2007) uvádí, že Paretův diagram je znám také pod pojmem „Paretova analýza“. Paretův diagram je založen na principu: 80% následků je způsobeno 20% příčinami. Veber (2010) dodává, že v současné době je Paretův diagram nejčastější nástroj v systémech managementu. Je považován za obecnou metodu zjišťování priorit. Předpokladem tohoto diagramu je kvantifikace položek, které jsou vodítkem pro určení významu, podle kritérií: počet výskytů, finanční ohodnocení, bodové vyjádření a využití tzv. připočítatelných koeficientů. Údaje jsou přeneseny do tabulky a přepočítány následujícími hodnotami: absolutní četnost, kumulovaná absolutní četnost, relativní četnost a kumulovaná relativní četnost. Paretův diagram je pomocník pro určení faktorů, kterým je třeba věnovat větší pozornost. Není nutné se zabývat všemi příčinami vzniklého problému, důležité je zaměřit se pouze na ty nejvýznamnější.

Histogram

Blecharz (2007) popisuje histogram jako grafickou metodu, která slouží k analýze spojitých dat a má podobu sloupcového diagramu. Hodnoty jsou obvykle seskupovány do tříd a sleduje se jejich četnost v daném intervalu. Podle tvaru histogramu lze usoudit, zda je proces stabilní či nikoliv. V případě, že je histogram pravidelný, nepůsobí na něj žádné nežádoucí vlivy a je stabilní, kdežto u nepravidelného asymetrického tvaru se nedá odhadovat průběh v čase, protože na něj působí speciální vlivy.

Bodový diagram

Dle Vebera (2010) slouží bodový diagram ke zjišťování závislosti mezi dvěma proměnnými. Účelem je zjistit, co se stane s proměnnou, když dojde ke změně druhé proměnné, tudíž se zjišťuje, jak jsou obě proměnné na sobě závislé. Tento bodový diagram je pouze orientační, je využíván jako potvrzení hypotézy.

Regulační diagram

Bartes (2007) líčí, že regulační diagram je schopen znázornit vývoj sledovaného znaku jakosti v určité časové posloupnosti. Je rovněž schopen informovat o stabilitě daného procesu či vývoji jejich trendů a také umožňuje odlišit náhodné veličiny ovlivňující úroveň daného procesu od veličin vymezitelných. Proto se nejčastěji využívá při statické regulaci procesů.

2.3 Rizika spjatá se společenskou odpovědností

Jednou z oblastí úzce související s podnikatelskými a manažerskými riziky, nabývající v současných podmínkách na stále větším významu, je společenská odpovědnost organizací a její případné nerespektování při organizačních aktivitách. Opak společenské odpovědnosti – společensky neodpovědné chování organizace – může pro organizaci představovat významné riziko

2.3.1 Pojetí společenské odpovědnosti

Krymláková (2009) uvádí, že ve světě se stále častěji diskutuje nad tématem společenské odpovědnosti. Imperativ sociální odpovědnosti se nevyhýbá řízení firem v souladu s principy udržitelného rozvoje, zakořenění sociálně, ekonomicky i ekologicky odpovědných principů do firemních strategií a potřeby nahrazení současných manažerských modelů řízení společnosti - od „shareholderů“ (neboli akcionářů) směrem ke „stakeholderům“ (zájmovým skupinám).

Podstatou této žádané změny je odpoutání se od současné společenské role podniku, reprezentované filozofií „*profit only*“ (pouze zisk), k novému pohledu na fungování podniku orientovanému na tzv. *triple – bottom – line*, kdy podnik nesleduje pouze vlastní ekonomický zisk, ale zaměřuje se i na environmentální a sociální aspekty svého působení.

Podle Pavlíka a Bělčíka (2010) způsobuje koncept společenské odpovědnosti firem v této oblasti značnou terminologickou nejednotnost. Také z toho důvodu neexistuje pro pojem „společenské odpovědnosti organizace“ (*Corporate social responsibility, CSR*) v současné době žádná jednotná definice, což je zapříčiněno především tím, že CSR je založeno na dobrovolnosti a tudíž nemá přesně vymezené hranice. Otevírá se tak prostor pro širokou diskuzi a také možnosti rozsáhlého chápání a interpretace tohoto konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. V důsledku toho se vyskytuje řada definic a přístupů k vymezení CSR.

Definice CSR:

Prskavková (2007) definuje společenskou odpovědnost organizace následovně:

CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních operací a interakcí s firemními „stakeholders“.

CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.

Krymláková (2009) uvádí definici CSR podle International Business Leader Forum (IBLF): CSR znamená otevřené a transparentní podnikání založené na etických hodnotách a respektu k zaměstnancům, komunitám a životnímu prostředí. Přináší dlouhodobé hodnoty vlastníkům i celé společnosti.

Podle Krymlákové (2009) vyplývá z většiny definic o CSR:

- je dobrovolným aktem, který firmy provádějí nad rámec zákona
- jsou orientované na sociální, environmentální a ekonomickou oblast
- mají za následek vylepšení pracovních, životních a environmentálních podmínek zainteresovaných skupin.

2.3.2 Přínosy dodržování společenské odpovědnosti organizace

Pavlík a Bělčík (2010) popisují přínosy společenské odpovědnosti organizace a uvádějí koncept, ze kterého mohou čerpat výhody tyto skupiny:

- klienti organizací, kde se praktikuje CSR;
- zaměstnanci organizací uplatňující CSR;
- dodavatelé, kteří spolupracují s organizacemi praktikujícími CSR;
- občané státu, kde je koncept CSR uplatňován;
- veřejný sektor;
- organizace provádějící CSR.

Tab. 2 - 2 Přínosy společenské odpovědnosti organizace

| Skupina | Hlavní výhody |
|---|---|
| Klienti organizací praktikujících CSR | <ul style="list-style-type: none"> • zvyšování kvality nakupovaných produktů/služeb • inovace organizací vedoucí k širší nabídce produktů/služeb |
| Zaměstnanci organizací praktikující CSR | <ul style="list-style-type: none"> • zlepšování pracovního prostředí • zvyšování péče o zaměstnance, o rozvoj jejich kvalifikace |
| Dodavatelé spolupracující s organizacemi praktikujícími CSR | <ul style="list-style-type: none"> • zefektivnění a zprůhlednění dodavatelsko-odběratelských vztahů • pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů |
| Občané | <ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se životní prostředí v konkrétním regionu • zlepšující se sociální vztahy v regionu |

| | |
|-----------------------------|--|
| Veřejný sektor | <ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se kvalita a dostupnost veřejných služeb (díky finanční a kapacitní podpoře organizací praktikujících CSR) • úspora finančních prostředků |
| Organizace praktikující CSR | <ul style="list-style-type: none"> • zvyšování zisku z dlouhodobého hlediska • zvyšování hodnoty organizace • zvyšování produktivity a kvality • snížení nákladů, resp. zvyšování efektivity • zvyšování loajality klientů • kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci • dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí • přímé finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření • větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory (zjednodušený přístup k dodatečnému kapitálu) • konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR strategie • zlepšení reputace a spojování organizace s kladnými hodnotami |

Zdroj: Pavlík a Bělčík (2010)

Zvyšování hodnoty nehmotných aktiv a celé organizace

CSR posiluje hodnotu nehmotných aktiv, především hodnotu značky, firemní reputaci, lidský kapitál či vztahy důvěry. Odpovědné podnikání má bezesporu pozitivní vliv na zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky organizace.

Úspora nákladů

Aktivity CSR vedou často k inovacím, které pomohou organizaci snížit náklady, resp. zvýšit efektivitu – tyto náklady se nazývají explicitní náklady. Aktivity CSR ale mnohokrát vedou také k poklesu tzv. implicitních nákladů - v dobrém slova smyslu, které souvisí, nebo teprve budou souviset, s činností organizace.

Kvalitní, spokojení a loajální zaměstnanci

Spokojení zaměstnanci se značně podílí na posilování image podniku. Motivovaní zaměstnanci bývají velmi produktivní, jejich loajalita snižuje fluktuaci a náklady spojené s přijímáním nových lidí. Odpovědné firemní praktiky umožňují nabírat, rozvíjet a udržet kvalitní zaměstnance a napomáhají ke kreativnímu a inovativnímu prostředí.

Získávání konkurenční výhody a zvyšování loajality zákazníků

Aktivitám v oblasti CSR můžeme také rozumět jako odlišení se od konkurence. V současné době se zvyšuje počet lidí, kterým záleží na tom, zda je firma společensky odpovědná a jsou ochotni za výrobek mající pečeť společenské odpovědnosti zaplatit více. Zároveň jsou tito zákazníci oddanější, protože jejich nákupní chování je založeno na ideovém základě nikoliv na ceně.

Možnost otevření nových obchodních příležitostí

Koncept CSR umožňuje podniku získat nové obchodní příležitosti. Komunikace s různými skupinami stakeholderů pomáhá k vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody a tvoří značný zdroj nápadů na nové produkty či procesy.

Přilákání investorů

Zařazení konceptu CSR do firemní strategie je známkou dobrého managementu organizace. Finanční instituce stále častěji zahrnují environmentální a společenské aktivity do parametrů při hodnocení projektů na získání půjčky. Z nezávislých výzkumů vyplývá, že investice do společensky odpovědných organizací jsou méně rizikové a jsou schopné mimořádného zhodnocení.

Dosažení statutu „preferovaný dodavatel“

Organizace se díky své aktivní činnosti v oblasti společenského podnikání mohou stát preferovanějšími dodavateli. Především veřejný sektor a některé nadnárodní společnosti preferují environmentální požadavky při výběru svých obchodních partnerů.

Zvyšování výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů

Dlouhodobý úspěch organizace závisí na trvalých a kvalitních obchodních sítích. Odpovědný přístup k partnerům přispívá k budování vzájemné důvěry, zvyšování kvality produktů a služeb a v konečném důsledku k dosahování vyššího zisku v rámci obchodní spolupráce. Velké organizace často stimulují menší dodavatele k zavedení společensky odpovědných zásad.

Řízení rizik

Firma, která naslouchá okolnímu prostředí a bere v úvahu jeho zájmy, dokáže lépe předvídat možná rizika, pohotově odpovídat na změny, které mohou nastat a mít vliv na úspěšnost podnikání.

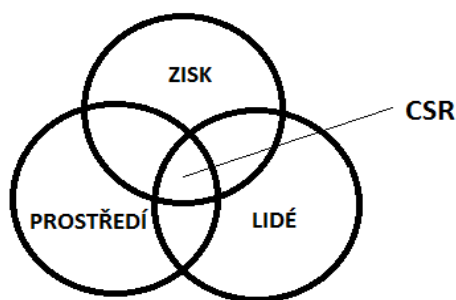
2.2.2 Vymezení oblastí společenské odpovědnosti organizace

Pavlík a Bělčík (2010) konstatují, že společenská odpovědnost organizací je velmi rozsáhlý pojem, který zahrnuje celou řadu aktivit, jež se dají členit do ucelených oblastí CSR.

Koncept CSR stojí na tzv. třech pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. Tyto tři pilíře odpovídají třem charakteristikám, tzv. *triple-bottom-line*, neboli tři „Pé“:

- *People* – lidé - sociální oblast
- *Profit* – zisk - ekonomická oblast
- *Planet* – planeta - environmentální oblast

Obr. 2 – 1 Koncepce 3P



Zroj: Krymláková (2009)

Sociální oblast společenské odpovědnosti

Dle Prskavkové (2009) je vhodné sociální oblast rozdělit na dvě podoblasti - interní a externí oblast. Interní oblast se zaměřuje především na sociální politiku podniku, naopak externí oblast se věnuje zvláště filantropii, altruismu, spolupráci s místní komunitou. V praxi často dochází k propojení interní a externí oblasti sociální politiky, kupříkladu zapojením zaměstnanců do strategie filantropie. Toto propojení je možno uplatnit v tzv. matchingového fondu, který funguje na základě spolupráce zaměstnavatele a zaměstnance, kdy zaměstnanci mohou do fondu přispívat určitou částku na charitativní účely.

Trnková (2004) ve své publikaci uvádí následující základní členění sociální oblasti společenské odpovědnosti organizace:

- zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- dialog s tzv. stakeholders
- dodržování pracovních standardů
- rozvoj lidského kapitálu
- zákaz dětské práce
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců
- firemní filantropie
- rovné příležitosti
- podpora propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění

Následující tabulka popisuje konkrétní možnosti aplikace CSR v sociální oblasti podle portálu csr-onlice.cz:

Tab. 2 – 3 CSR témata, aktivity a příklady v sociální oblasti

| Sociální oblast – pracovní prostředí | | |
|---|-------------------------|--|
| CSR TÉMATA | CSR AKTIVITY | PŘÍKLADY |
| Zapojení zaměstnanců a komunikace | Zjišťování zpětné vazby | Průzkum spokojenosti Evidence a řešení stížností |
| | Zapojení do rozhodování | Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit |
| | Interní komunikace | Využívání prostředků interní komunikace Informování uchazečů o práci CSR |
| Ohodnocení za práci | Finanční ohodnocení | Odpovídající platové ohodnocení |
| | Nefinanční ohodnocení | Sportovní a relaxační vyžití Kulturní vyžití Společenské akce pro zaměstnance Navýšení dovolené a volna Osobní komfort (notebook, auto, mobil) Příspěvek na dojíždění do práce Zaměstnanecké akcie |
| Vzdělání a rozvoj | Vzdělávání zaměstnanců | Školení, kurzy, mentoring |
| | Profesionální rozvoj | Plány kariérního rozvoje |
| Zdraví a bezpečnost | Firemní politika | Pravidla, opatření, školení |
| | Zdravotní služby | Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči Očkování |
| Vyváženost pracovního a osobního života | Flexibilita formy Práce | Pružná pracovní doba Práce z domova Zkrácená pracovní doba Práce na směny Sdílení pracovního místa |

| | | |
|-------------------------|------------------------------------|---|
| | Péče o děti a seniory | Příspěvek na hlídání Psychologická podpora |
| | Zaměstnanci na rodičovské dovolené | Kontakt během rodičovské dovolené Podpora při návratu do zaměstnání |
| Outplacement | Podpora propuštěných zaměstnanců | Finanční forma podpory Pomoc při hledání práce Rekvalifikace a školení |
| Rovné příležitosti | Opatření proti diskriminaci | Bránění diskriminaci na pracovišti o při náborů nových zaměstnanců |
| | Rozmanitost na pracovišti | Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší) |
| Podpora místní komunity | Firemní dobrovolnictví | Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální či předávání odborných znalostí) |
| | Matchingový fond | Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci |
| | Benefiční akce | Benefiční plesy, aukce, tomboly |

| Sociální oblast – místní komunita | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---|
| CSR TÉMATA | CSR AKTIVITY | PŘÍKLADY |
| Podpora komunity | Firemní dárcovství | Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor |
| | Firemní dobrovolnictví | Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí) |
| | Firemní investice do místní komunity | Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi |
| | Komerční aktivity v místní komunitě | Sdílený marketing Sponzoring |
| | Vlastní firemní projekty | Vlastní veřejně prospěšné projekty |
| | Fair Trade, Ethnocatering | Využití fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních |
| Spolupráce se školami | Spolupráce se studenty | Studentské stáže, praxe či exkurze Konzultace diplomových prací Podpora studentských aktivit |
| | Podpora výuky | Zapůjčení či darování techniky Účast ve výuce |
| Zapojení stakeholders | Zapojení zaměstnanců | Firemní dobrovolnictví Matchingový fond Benefiční akce s účastí zaměstnanců |
| | Zapojení zákazníků | Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy |
| | Zapojení obchodních Partnerů | Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit |

Zdroj: www.csr-online.cz

Ekonomická oblast společenské odpovědnosti

Prskavková (2009) uvádí, že ekonomická oblast CSR je zaměřena zejména na transparentnost firmy a také na vytvoření dobrých vztahů se zájmovými skupinami (*stakeholders*), které působí na ekonomickou činnost firmy. Jedná se o subjekty, které jsou pro firmu v této oblasti velice významné - vlastníci, investoři, dodavatelé, zákazníci, obchodní partneři, aj.

Krymláková (2009) dodává k oblasti *stakeholders*, že podniky se během svého působení na trhu mohou setkat s těmito zájmovými skupinami: zaměstnanci, zákazníci, akcionáři, vlastníci, manažeři, investoři, věřitelé, obchodní partneři (odběratelé, dodavatelé), vláda a stát s regulatorními orgány (orgány státní moci a státní správy na národní i municipální úrovni), konkurenti, odbory, politické skupiny, vládní agentury, profesní sdružení a komory, průmyslové svazy, nevládní organizace, občanské zelené iniciativy, zahraniční soukromé, vládní i nevládní organizace i instituce, místní komunita, společnost jako celek, média a globální společenství.

Trnková (2004) uvádí hlavní oblasti ekonomického pilíře společenské odpovědnosti organizace:

- kodex podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex)
- uplatňování principů dobrého řízení
- transparentnost
- vztahy s akcionáři
- chování k zákazníkům neboli spotřebitelům
- chování k dodavatelům
- chování k investorům
- odmítnutí korupce
- ochrana duševního vlastnictví

Následující tabulka popisuje konkrétní možnosti aplikace CSR v ekonomické oblasti podle portálu csr-online.cz:

Tab. 2 – 4 CSR témata, aktivity a příklady v ekonomické oblasti

| Ekonomická oblast CSR | | |
|------------------------------|---------------------|--|
| CSR TÉMATA | CSR AKTIVITY | PŘÍKLADY |
| Správa a řízení firmy | Transparentnost | Uveřejňování finančních a nefinančních informací |
| | Pravidla chování | Etický kodex a jeho praktické využití |

| | | |
|---|---------------------------|--|
| | Firemní image | Monitorování a měření firemní image |
| Odpovědný přístup k Zákazníkům | Zjišťování zpětné vazby | Průzkum spokojenosti Evidence a řešení stížností |
| | Zapojení do rozhodování | Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb Vliv zákazníků na měření CSR aktivit firmy |
| | Zákaznický servis | Věrnostní program Poprodejní servis Bezbariérový přístup do prodejen Přístupnost webových stránek |
| | Kvalita produktů a služeb | Použití norem kvality (ISO 9001, HACCP) Produktové označení programu Česká kvalita |
| | Vzdělávání zaměstnanců | Školení preventivní servisní činnosti Školení bezpečnosti práce |
| Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními Partnery | Výběr dodavatelů | Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů |
| | Zajištění zpětné vazby | Průzkum spokojenosti Evidence a řešení stížností |
| | Obchodní vztahy | Včasné placení faktur |
| | Šíření CSR | Monitoring CSR praktik v dodavatelsky odběratelském řetězci |
| Marketing a média | Informace o produktech | Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách |
| | Sdílený marketing | Použití marketingových aktivit ke společné Propagaci firmy a dobročinné věci |
| | Reklamní etika | Dodržování etického kodexu reklamy vydaného Radou pro reklamu |

Zdroj: www.csr-online.cz

Environmentální oblast společenské odpovědnosti

Prskavková (2009) uvádí, že společnost čelí mnohým environmentálním hrozbám. Mezi hlavní negativní dopady patří zejména vyčerpání přírodních zdrojů, znečištění planety, změny klimatu, ničení přírodních stanovišť, ztráta biologických druhů a s tím související zhroucení celých ekosystémů.

Tento ekologický pilíř, který je součástí společenské odpovědnosti, řeší otázky snížení nepříznivého dopadu činnosti firem na životní prostředí. Je nezbytné, aby každý subjekt dbal na dodržování principů trvale udržitelného rozvoje, jenž zajistí život i budoucím generacím. Všichni lidé i podniky se mohou podílet na ochraně životního prostředí (environmentálního systému řízení) a přispět tak ke zlepšení životního prostředí.

Podle Trnkové (2004) jsou uvedeny základní environmentální oblasti společenské odpovědnosti organizace:

- ekologická firemní politika - recyklace, používání ekologických produktů

- ochrana přírodních zdrojů
- zmenšování dopadů na životní prostředí

Následující tabulka popisuje konkrétní možnosti aplikace CSR v environmentální oblasti podle portálu csr-online.cz:

Tab. 2 – 5 CSR témata, aktivity a příklady v environmentální oblasti

| Environmentální oblast | | |
|--------------------------|-------------------------|--|
| CSR TÉMATA | CSR AKTIVITY | PŘÍKLADY |
| Environmentální politika | Řízení | Environmentální strategie Využití norem (ISO 14001, EMAS) Environmentální audit |
| | Dodavatelský řetězec | Environmentální kritéria výběru dodavatelů |
| | Zapojení stakeholderů | Spolupráce na environmentálních aktivitách Návrhy na zlepšení environmentálních praktik |
| | Komunikace | Environmentální školení Informace o environmentální politice firmy |
| | Změna klimatu | Opatření pro snižování uhlíkové stopy |
| Energie a voda | Úspora energie | Opatření a zařízení na úspory energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení) |
| | Obnovitelné zdroje | Využití energie slunečního záření, biomasy |
| | Úspora vody | Opatření a zařízení na úsporu vody |
| | Užitková voda | Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách |
| Odpad a recyklace | Třídění a recyklace | Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů |
| | Minimalizace odpadu | Tisk z obou stran papíru Vratné barely na pitnou vodu Optimalizace výrobního procesu |
| Doprava | Přesun zaměstnanců | Podpora ekologicky šetrné cesty do práce Omezování služebních cest (videokonference) |
| | Přeprava zboží | Optimalizace logistiky |
| Produkty a balení | Ekologické výrobky | Výrobky a služby s ekoznačkou |
| | Obalové materiály | Minimalizace obalových materiálů Ekologicky šetrné obalové materiály |
| Nakupování | Ekologicky šetrný nákup | Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty |
| | Místní dodavatelé | Nákup od místních dodavatelů |

Zdroj: www.csr-online.cz

2.4 Systém environmentálního řízení

Se společenskou odpovědností organizace je spjat odpovědný přístup organizace k životnímu prostředí, představovaný environmentálním systémem řízení (*environment management system, EMS*)

Veber (2010) konstatuje, že důsledky většiny podnikových aktivit mívají převážně místní nebo nanejvýš národní rámec. To však neplatí v případě aktivit a procesů, jejichž vliv se promítá do životního prostředí – znečišťování vodních toků, emise, dopady na ozónovou vrstvu apod. Hlavním důvodem je to, že rozsah škod často přesahuje národní hranice, a proto ekologická tematika je, a do budoucna stále více bude, pod tlakem mezinárodní reglementace.

2.4.1 Vývoj manažerských přístupů zaměřených na ochranu životního prostředí

Podle Vebera (2010) se s prvními závažnými problémy setkáváme s nástupem průmyslové výroby, avšak v té době se jednalo jen o lokální problémy. Je nepochybné, že první i druhá světová válka měly velice negativní vliv na životní prostředí. Od druhé poloviny minulého století se stále více projevují ekologické problémy, které také ztrácejí svůj regionální charakter.

Veber (2010) naznačuje cesty vypořádání se s ekologickými problémy v posledním půlstoletí:

50. - 60. léta – přístupy ředění (budování vysokých komínů) - snahou bylo, aby se do přírody vypouštěly škodliviny v co nejmenších koncentracích. Předpokládalo se, že případné nižší koncentrace jsou méně škodlivé a že si s nimi příroda „snáze poradí“

70. léta – zaměření na koncové účinky - cílem bylo, nainstalovat k nedokonalé technologii zařízení, které pomůže na konci procesu zachycovat škodliviny

80. léta – recyklace – zaměření na opakované využití – má jistě řadu ekologických i ekonomických přínosů. Jeho uplatnění je jak ve výrobních procesech (recyklace, regenerace odpadů, rekuperace, chladících medií, energií apod.), tak rovněž i v případě konečných odpadů

90. léta – prevence, EMS – důraz na předcházení nebo na minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí, aplikace čistících technologií, úsilí zapojit do péče o životní prostředí většinu pracovníků organizací (ES).

Prskavková (2007) uvádí definici EMS, která říká: „Jedná se o systémy, které představují aktivní přístup podniku ke sledování, řízení a postupnému snižování dopadů jeho činností na životní prostředí a přispívají tak k neustálému zlepšování „environmentálního chování“ podniku.“

Internetový portál CENIA definuje systém environmentálního řízení (*environment management system*) následovně: „EMS znamená systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím podnik začleňuje péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie i běžného provozu (zavedení systému se dotýká organizační struktury, způsobů rozdělení odpovědnosti, technologických postupů, procesů, zdrojů pro stanovení a zavedení environmentální politiky apod.). EMS je nedílnou součástí systému managementu celého podniku. Přispívá k trvalému ekonomickému růstu a prosperitě podniku a současně se zaměřuje na takové činnosti, výrobky či služby podniku, které měly, mají nebo mohou mít vliv na životní prostředí. Cílem je především ochrana (snižování spotřeby) přírodních zdrojů, snižování vypouštění znečišťujících látek do ovzduší, snižování rizika environmentálních nehod (havárií) a v neposlední řadě je kladen důraz na ochranu zdraví pracovníků a obyvatel.

Systémy EMS představují v současné době nejrozšířenější způsob, jak může organizace deklarovat, že v rámci své činnosti dbá na ochranu životního prostředí a že při produkci výrobků či poskytování služeb jsou zvažovány také jejich dopady na životní prostředí.“

2.4.2 Certifikace environmentálního systému řízení

Podle Prskavkové (2007) je v současné době na samotném podniku, zda si zavede EMS či nikoliv. Dá se předpokládat, že se však tato praxe v budoucnu změní, neboť narůstá tlak ze stran odběratelů na dodavatele v otázkách životního prostředí. Podniky, které mají již zavedený systém EMS, požadují vstupy od dodavatelů, které budou také vyrobeny s ohledem na životní prostředí a principy trvale udržitelného rozvoje.

Prskavková (2007) uvádí, že pro zavedení a fungování environmentálního systému řízení a environmentálních auditů existují v současnosti dva hlavní normalizované přístupy, které jsou podporovány jak v Evropské unii, tak i v České republice.

1. Zavedení systému EMS podle mezinárodních norem řady ISO 14000. Především kmenová norma ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití

2. Zavedení systému EMS podle evropského EMAS („*Eco-Management and Audit Scheme*“) – Systém řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí.

Nezáleží na tom, zda podnik zvažuje certifikovat Environment management systém přes ISO 14001 nebo EMAS. V každém případě to bude důkaz, že organizace chce mít vysoký stupeň kvality v oblasti environmentu. Pravdou ale je, že se obecně na EMAS nahlíží příznivěji, neboť tento standard zahrnuje ISO.

Veber (2010) dodává, že tento systém řízení zaměřený na ochranu životního prostředí byl poprvé uzákoněn v příloze ES 1836/93 jako nařízení EMAS v roce 1993 a posléze v normě ISO 14 000 vydané v roce 1996. Při zavádění a udržování těchto systémů jsou používány stejné přístupy, jako z oblasti managementu kvality s ohledem na tu skutečnost, že ke zveřejnění norem ISO 14 000 došlo o cca deset let později než norem ISO 9 000. Z tohoto důvodu je rozšíření systému environmentálního managementu v současné podnikové praxi méně časté, než je tomu u systémů řízení jakosti.

Pokud se jedná o certifikaci environmentálního systému řízení dle normy ISO 14 001, nevede se ucelená statistika všech vydaných certifikátů, ale odhaduje se, že v polovině roku 2009 bylo v ČR vydáno okolo dvou tisíc certifikátů ISO 14 001.

Certifikace systému environmentálního řízení dle ČSN EN ISO 14001

Svoboda (2008) uvádí následující formulaci: „Norma specifikuje požadavky na EMS tak, aby organizace mohla vyvinout a zavést politiku a cíle, které zohlední zákonné požadavky a informace o významných environmentálních aspektech. Týká se těch aspektů, které může organizace řídit a o nichž se předpokládá, že na ně může mít vliv. Úspěch systému závisí na závazku a zapojení všech úrovní funkcí v organizaci, zejména vrcholového vedení. Využití normy se předpokládá kteroukoli organizací, bez ohledu na její umístění, velikost, druh nebo úroveň rozvoje.“

Veber (2010) dodává, že koncepce normy ISO 14001 není založena na definování procesů, ale na vymezení environmentálních aspektů, na které může mít organizace nějaký vliv a které může následně nějakým způsobem řídit. EMS je možno zavádět nejen u organizace, která je fyzickou nebo právnickou osobou, ale také u státních i neziskových organizací, taktéž i u jejich částí s podmínkou vlastní funkce a správy. Tuto funkci u větších organizací splňují např. závody, divize apod.

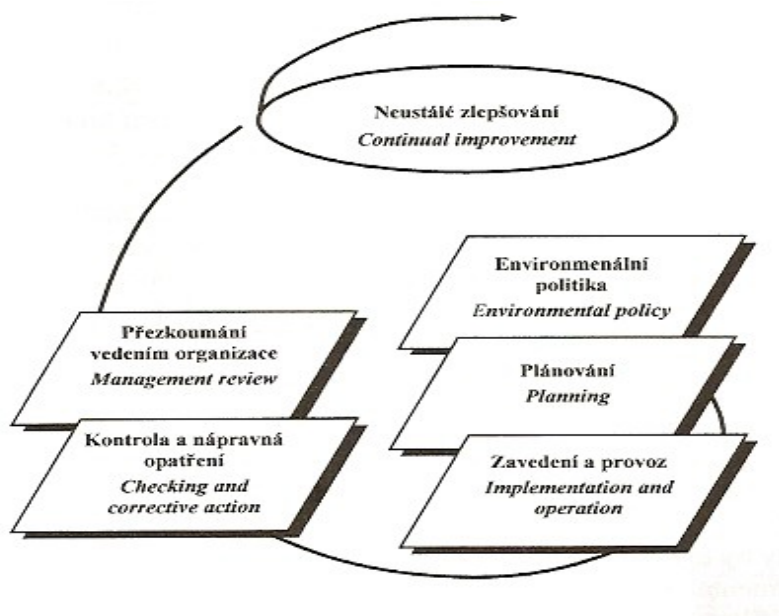
Svoboda (2008) konstatuje, že navrhování systému environmentálního managementu je nepřetržitým a interaktivním procesem. EMS v této normě je založen na modelu řízení tzv. PDCA (Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej). Tento model PDCA je možno ve skutečnosti charakterizovat následovně:

- **Plánování** – je nutno si stanovit cíle a procesy, které jsou potřebné k dosažení požadovaných výsledků ve shodě s environmentální politikou organizace.
- **Provedení (Dělán)** – aktivita zaměřená na uplatňování procesu.
- **Kontrola** – monitorování a měření procesů ve vztahu k environmentální politice, cílům, cílovým hodnotám, požadavkům právních předpisů a dalším požadavkům, které si organizace vytýčila. Je zapotřebí podávat zprávy o výsledcích.
- **Jednání** – provádění přijatých opatření k ustavičnému zlepšování efektivity systému environmentálního managementu.

Svoboda (2008) uvádí, že normu je možno uplatnit v organizacích, které mají zájem o:

- vytvoření, zavedení, udržování a zdokonalování systému environmentálního managementu
- ubezpečení se o shodě s environmentální politikou, kterou zveřejňují,
- prokázat shodu ostatním

Obr. 2 – 2 Model EMS podle normy ISO 14 001



Zdroj: Svoboda (2008)

Certifikace dle EMAS - Eco – Management and Audit Scheme

Prskavková (2009) uvádí: „Pod zkratkou EMAS se skrývá Eco – Management and Audit Scheme, pojem do češtiny převáděný jako Systém řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí.“ Systém vešel v platnost v dubnu 1995 na základě Nařízení Rady (ES) č. 1836/1993 z července 1993 a uplatňuje se pouze na území Evropské unie. Na počátku byl zaveden zejména pro podniky výrobní sféry a to byl také jeden z hlavních důvodů, proč bylo nutné zavést revizi daného nařízení. Revize nařízení byla přijata v roce 2001 na základě Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č.761/2001.

Veber (2010) dodává, že zmiňovaná revize nese označení EMAS II. a mezi nejdůležitější cíle tohoto nového nařízení patří:

- rozšířit platnost nařízení na všechny ekonomické obory
- zapojit ve větší míře zaměstnance při zavádění EMAS
- zavést logo EMAS, které umožňuje firmám propagaci zavedeného programu
- vytvořit propojení EMAS na mezinárodní normu ISO 14 001
- zabezpečit lepší dohled negativních vlivů, které ovlivňují činnosti podniku v otázkách životního prostředí - oblast investic, administrativních rozhodnutí, zajišťování služeb apod.

Prskavková (2009) konstatuje, že: „Podnik, který se rozhodne účastnit daného programu si musí podle jmenovaného Nařízení zavést systém řízení z hlediska ochrany životního prostředí nebo-li jinými slovy environmentální manažerský systém.“ Z firemních zkušeností si podnik zpočátku vymezí veškeré environmentální aspekty, které ovlivňují životní prostředí. Na základě těchto aspektů si organizace stanoví environmentální politiku, která je zaměřena na snižování negativního dopadu v oblasti životní prostředí. Je nutné zabudovat do stávajícího systému řízení organizační strukturu, plánování, techniky, postupy, odpovědnosti, procesy a zdroje pro rozvoj, provádění, posuzování a podporu této environmentální politiky. Systém EMAS je kontrolován v pravidelných intervalech pomocí auditů stanovených Nařízením. Tyto kontroly vykonává nezávislá organizace, která je povinna výsledky uveřejňovat.

Společnosti, které mají zavedený systém EMAS výrazněji přispívají k redukci své materiálové a energetické spotřeby, a tím dochází ke snižování celkových nákladů. Jelikož se pravidelně provádí monitoring a audit, dochází k viditelnému zlepšení v oblasti dokumentace, která se pečlivěji třídí a uschovává. Jelikož se do programu EMAS zapojují všichni

zaměstnanci, vede toto ke zvyšování jejich informovanosti v této oblasti a tím pádem i ke zvyšování jejich zájmu o životní prostředí. EMAS nepochybně zvyšuje dobré jméno podniku a jeho zavedení může být velkou výhodou u výběrových řízení. V zahraničí jsou dokonce pojišťovny ochotny uzavírat s podniky se zavedeným EMAS výhodnější pojištění, neboť jsou výrazně lépe připraveny na případnou havárii. Podniky se zavedeným EMAS mohou také získat nejrůznější výhody u bank. V České republice začínají rovněž probíhat určitá jednání o výhodách v tomto směru.

Porovnání environmentální standardizace ISO 14001 a EMAS

Tab. 2 – 6 Rozdíly mezi ISO 14001 a EMAS

| Rozsah | ISO 14 001 | EMAS |
|--|---|---|
| Systém managementu | ano | Ano |
| Zavedení systému | možno i v části podniku | v celém areálu organizace, v jeho místě |
| Environmentální přezkoumání | doporučené | Povinné |
| Veřejné dokumenty | pouze environmentální politika | environmentální politika a environmentální prohlášení |
| Environmentální prohlášení | není požadováno | Povinné |
| Zakončení procesu | certifikace | ověření environmentálního prohlášení |
| Posuzování aspektů | přímé environmentální aspekty | přímé i nepřímé environmentální aspekty |
| Zakončení procesu zajišťuje | auditor certifikační organizace | akreditovaný environmentální ověřovatel |
| Četnost a metodologie provádění Auditů | nestanovena | nejdéle 3 - letý |
| Registrace | v rámci vydaných certifikátů u jednotlivých certifikačních organizací | odpovědné orgány jednotlivých členských Států |
| Použité loga | není (pouze logo certifikačního orgánu) | použití loga EMAS |
| Registr aspektů (vlivů) | doporučený | požadovaný |

Zdroj: www.cenia.cz

3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU

3.1 Profil společnosti

Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. působí již čtyřicet let na potravinářském trhu České republiky i Slovenska. Nachází se na okraji obce Fryčovice, vzdálené asi 19 km od průmyslové aglomerace Ostrava a její strategická poloha umožňuje rychlý přístup na rychlostní komunikaci E 462 spojující Moravskoslezský kraj s Polskem.

Obr. 3 – 1 Areál firmy Beskyd Fryčovice, a. s.



Zdroj: Interní materiály společnosti

Po dlouhou dobu byl hlavním výrobním programem společnosti pouze sortiment balených brambor, který byl postupem času rozšiřován o další výrobky ze zpracovaných brambor, různé chlazené zeleninové směsi, klíčky, bylinky, zeleninové šťávy a taktéž bramborové a kynuté knedlíky. Jelikož se firma začala orientovat i na zákazníky z řad gastronomických provozů, v jejím sortimentu přibýly taktéž i přílohy ve vařeném i v surovém stavu jako je zelí, rýže a těstoviny.

Společnost Beskyd Fryčovice a.s. provozuje vlastní autodopravu, pomocí níž distribuuje své zboží do maloobchodních a velkoobchodních řetězců, zařízení veřejného, podnikového, školního, zdravotnického stravování. Důležitou skupinou zákazníků jsou rovněž restaurační zařízení. Pro spotřebitele je zde také možnost si produkty zakoupit v místní prodejně společnosti.

Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. má silné konkurenční postavení v tomto potravinářském odvětví. Roční obrát činí okolo 450 mil. korun, počet stálých zaměstnanců dosahuje 259. Aby si společnost stále udržela svou pozici na trhu, preferuje především širokou a různorodou skladbu svého sortimentu, se kterou dokáže vyhovět široké škále i náročnějších zákazníků. Důležitou roli hraje kvalita a kvalitní suroviny, ze kterých je následně vyráběn konečný produkt. Společnost spolupracuje s mnoha institucemi, mimo jiné s Výzkumným ústavem potravinářského průmyslu Praha na technologiích, jež zajistí udržení co možná nejvíce přírodních látek ve zpracované zelenině.

3.2 Historie společnosti

Tab. 3 – 1 Přehled výroby v letech 1969-2011

| | |
|------|---|
| 1969 | Sušení píce pomocí horkého vzduchu a pěstování brambor |
| 1975 | Zahájen provoz skladu pro tržní úpravu konzumních brambor |
| 1978 | Výrobní program průmyslového loupání konzumních brambor |
| 1993 | Výrobní program zaměřen na kuchyňsky upravenou zeleninu, chlazené zeleninové saláty se zálivkou, čerstvé listové a salátové směsi |
| | Výroba brambůrek |
| 2002 | Zakoupen provoz v Horní Cerkvi zaměřený na zpracování brambor a následnou výrobu bramborového těsta, bramborové kaše a zejména výrobu bramborových knedlíků |
| | Výroba brambůrek ukončena |
| 2005 | Výroba zeleninových šťáv |
| 2006 | Zahájena výroba bramborových knedlíků také ve Fryčovicích a doplněna o houskové knedlíky |
| 2007 | Výrobní program rozšířen o natřovou zeleninu, klíčky, a čerstvé řezané bylinky |
| 2009 | Zapojení do projektu ovoce do škol |

Zdroj: Interní zdroje společnosti – vlastní zpracování

Beskyd Fryčovice, a.s. byla založena roku 1969 členskými zemědělskými družstvy a za účelem sušení píce pomocí horkého vzduchu. Roku 1975 byl zahájen provoz skladu pro tržní úpravu konzumních brambor, který byl v důsledku zvyšující se spotřeby rozšiřován a v současnosti je společnost schopna uskladnit až 15 000 tun brambor, což jí řadí k subjektům s největšími skladovacími prostory brambor v České republice. V roce 1978 byl zahájen

výrobní program průmyslového loupání konzumních brambor a jeho provoz přetrvává do současnosti. Zápis do obchodního rejstříku pod názvem Beskyd Fryčovice, a.s. byl proveden 23. 6. 1992

V roce 1993 přišla společnost s novým výrobním programem, který reagoval na novou měnící se situaci na trhu. Jelikož se více dbá na zdravý životní styl a konzumenti zvyšují spotřebu čerstvé zeleniny, byl tento výrobní program zaměřen na zpracování zeleniny, chlazené zeleninové saláty se zálivkou, čerstvé listové a salátové směsi. Sortiment se v následujících letech postupně rozrostl ještě o natřovou zeleninu, klíčky, a čerstvé řezané bylinky. Pro zvýšení konkurenceschopnosti byl v roce 2002 zakoupen provoz v Horní Cerekvi, jehož výroba je zaměřena především na zpracování brambor a následnou výrobu bramborového těsta, bramborové kaše a zejména výrobu bramborových knedlíků, které je možno zakoupit ve velkoobchodním balení určeném pro cateringové společnosti a jídelny, ale také v konzumním balení pro spotřebitele. V roce 2006 byla zahájena výroba bramborových knedlíků také ve Fryčovicích, neboť pro zvyšující se zájem o tyto výrobky nestačil provoz v Horní Cerkvi pokrývat poptávku. Před dvěma roky společnost Beskyd Fryčovice, a.s. také rozšířila svou nabídku pro cateringové společnosti a jídelny o houskové knedlíky a také o vařené či syrové přílohy – rýži, zelí a těstoviny.

V roce 2009 se společnost přidala do projektu ovoce do škol, což je program Státního zemědělského a intervenčního fondu a jeho cílem je podpořit stravovací návyky dětí na základních školách.

3.3 Certifikace a ocenění

Mezi nejdůležitější kritéria společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. patří především kvalita produktů, která prostupuje všemi procesy a její důraz je kladen jak na výběr vstupních surovin, tak na techniku jejich zpracování. Společnost několikrát do roka podstupuje audit v oblasti kvality.

V posledních letech společnost vynaložila nemalé finanční prostředky v řádech desítek miliónů korun na investiční projekty, díky kterým může produkovat požadované výrobky v patřičné konkurenční kvalitě a dostatečném množství. Výsledkem těchto investic je také získání certifikátu jakosti ISO a označení některých výrobků značkou kvality KLASA.

Beskyd Fryčovice, a.s. se stal v roce 2001 držitelem normy jakosti ISO 9001:2000 udělené prestižní certifikační agenturou Bureau Veritas Quality International se sídlem

v Londýně. V současnosti se společnost hrdě pyšní novějším certifikátem ISO 9001 : 2008. Je rovněž držitelem normy kvality BRC a IFS pro výrobu chlazené, balené a krájené zeleniny. Dalším certifikátem, jenž společnost obdržela, je norma kvality pro pěstování brambor a bylinek s názvem GLOBAL G.A.P.

Národní značku kvality KLASA, která slouží spotřebitelům a odběratelům k lepší orientaci na trhu označením kvalitních tuzemských produktů, získala společnost v roce 2009.

Výrobky Beskyd Fryčovice, a.s. oceněné značkou KLASA

- REFIT Jablečno – brokolicová šťáva 0,33l
- REFIT Mrkvová šťáva 0,33l
- REFIT Šťáva z červené řepy 0,33l
- REFIT Šťáva zelí s jablkem 0,33l
- Green Fit Mrkvový salát se zálivkou 200g
- Green Fit Mrkvový salát s ananasem 200g
- Green Fit Zelný salát s okurkou 200g

Společnost se také úspěšně účastní různých soutěží, na kterých získává různá ocenění. V roce 2008 získala šťáva REFIT zelí+jablko cenu jako nejlepší novinka roku v soutěži "Volba spotřebitelů". V téže roce získala šťáva REFIT 100% řepa 1. místo v soutěži "Potravinařský výrobek Moravskoslezského kraje 2008" v kategorii "Zpracované a čerstvé ovoce a zelenina".

V roce 2009 byla šťáva REFIT brokolice+jablko vítězným výrobkem v rámci Výroční ceny *Slow Food Prague 2009*, oceňující potraviny "dobré, čisté a fair". Téhož roku se stal salát GreenFit - Zelný s okurkou ve své kategorii vítězným výrobkem Moravskoslezského kraje. V listopadu 2010 byl oceněn výrobek Kakaové kuličky jako Regionální potravina Moravskoslezského kraje v kategorii "ostatní výrobky", pro společnost to je velmi prestižní ocenění.

3.4 Organizace a řízení společnosti

Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. využívá jednoduchý model organizační struktury, vyplývající z její velikosti. Jedná o střední podnik, který má jasně definované povinnosti a pravomoce spojené s podřízeností, vůči konkrétnímu nadřízenému. Je zde využita liniová organizační struktura, která spočívá v tom, že zaměstnanci jsou podřízeni jedinému řídicímu pracovníkovi. Tato struktura má své výhody v tom, že jsou jasně definovány vztahy

nadřízenosti a podřízenosti, nevýhodou je malá odbornost řízení, kdy jeden pracovník není schopen zvládnout celou problematiku dané organizace.

Společnost je rozčleněna na jednotlivé podnikové útvary dle charakteru dané činnosti. Jsou to následující útvary: marketing, doprava, jakost, útvar ekonomiky, ekologie a vodohospodářství a jednotlivá výrobní střediska. Každý útvar má svého odpovědného vedoucího, který přímo podléhá řediteli společnosti. Ředitel společnosti je taktéž přímým nadřízeným zaměstnance personalisty a rovněž týmu obchodních zástupců společnosti.

Na přehled organizační struktury společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. je možno nahlédnout do přílohy č. 1.

3.5 Struktura zaměstnanců

Tab. 3 – 2 Fyzický stav zaměstnanců k 31. 1. 2011

| | Muži | Ženy | Celkem |
|---------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Stálí | 87 | 172 | 259 |
| Důchodci | 4 | 13 | 17 |
| Nepravidelná výpomoc | 3 | 17 | 20 |
| Celkem | 94 | 202 | 296 |

Zdroj: Interní dokumentace firmy

Počet stálých zaměstnanců Beskyd Fryčovice, a. s. zjištěný k 31. 1. 2011 činil 259 osob. Společnost příležitostně přijímá pracovníky na brigádnickou výpomoc z řad studentů či výpomoc osob důchodového věku, především k sezónním pracím.

Z celkového počtu 259 stálých zaměstnanců tvoří 22% technickohospodářští zaměstnanci – tedy 47, a zbylou část zaujímají pracovníci v provozu – 212 zaměstnanců.

Tab. 3 – 3 Stálí zaměstnanci dle pracovišť k 31. 1. 2011

| Pracoviště | Stálí zaměstnanci | Důchodci | Brigádníci | Celkem |
|--------------------|------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Doprava | 18 | 1 | - | 19 |
| Pěstování brambor | 4 | - | - | 4 |
| Bramborárna | 13 | 1 | 5 | 19 |
| Loupárna | 38 | 1 | - | 39 |
| Horní Cerekev | 19 | 1 | - | 20 |
| Obchod | 12 | - | - | 12 |
| Zelenina | 65 | 9 | 10 | 84 |
| Pěstování zeleniny | 9 | 1 | - | 10 |
| Lahůdky | 23 | 1 | 5 | 29 |
| Stavební údržba | 3 | - | - | 3 |
| Centrální sklad | 11 | - | - | 11 |
| Sklad dráha | 7 | | | 7 |
| Správa | 33 | 2 | - | 35 |
| Čistička | 4 | - | - | 4 |
| Celkem | 259 | 17 | 20 | 296 |

Zdroj: Interní dokumentace firmy

K hlavním výrobním střediskům patří Zelenina s počtem 84 zaměstnanců. Jedná se o provoz zajišťující výrobu hlavních produktů společnosti, tedy zeleninových salátů a listových směsí. Dalším významným střediskem pro podnik je provoz Loupárny, kde dochází ke zpracování brambor.

4. ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉHO PODNIKU K PROVOZNÍM A STRATEGICKÝM RIZIKŮM

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Téma diplomové práce „Problémy analýzy provozních a strategických rizik potravinářského podniku“ je zaměřeno na analýzu možných rizik v podniku Beskyd Fryčovice, a.s. Snahou bylo nastínit hlavní rizika, jimž je vystaven vybraný potravinářský podnik – společnost Beskyd Fryčovice, a.s. V rámci diplomové práce nebylo možné se zaměřit na všechna provozní a strategická rizika, s nimiž se společnost potýká, z tohoto důvodu byly vybrány pouze některé, dle mého soudu nejzávažnější oblasti. Z mého pohledu je důležité zejména to, aby podnik nebral na lehkou váhu kvalitu své produkce a otázky svého působení na své sociální okolí a životní prostředí.

V dnešní době se stále častěji hovoří o otázkách společenské odpovědnosti organizace, do které spadá také problematika jejího environmentálního působení. Snahou je proto popsat, jak společnost přistupuje k otázce své společenské odpovědnosti ve všech třech oblastech – sociální, ekonomické a environmentální a následně se zaměřit na již zmíněný environment a podrobně ho analyzovat.

Další důležitou, ba z hlediska podnikání dokonce stěžejní oblastí, bývá téměř pro všechny podniky kvalita výrobků. Mou snahou bude podrobně zanalyzovat také tuto oblast. Pro Beskyd Fryčovice, a.s. je velice důležitý provoz střediska Bramborárny a Loupárny. Mým cílem tedy je popsat rizika, která mohou tento provoz ohrozit.

4.2 Postup analýzy a použité metody¹

Byl proveden polostandardizovaný rozhovor, na předem připravené otázky, na které je možné nahlédnout v příloze diplomové práce. Rozhovory probíhaly tak, že dotyčnému byly položeny otázky, a jejich odpovědi byly zaznamenávány či nahrávány na diktafon. Další potřebné dotazy byly provedeny telefonicky či prostřednictvím elektronické pošty.

¹ K sepsání praktické části diplomové práce mi přispěly především rady paní Ing. Pavlín Bočkové, Ph.D, která ve společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. zastává pozici manažerky kvality. Z pedagogického hlediska mi pomohl vedoucí práce pan PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, PhD, který mi poskytl cenné rady při psaní diplomové práce. Otázky zaměřené na oblast environmentu a analýzy kvality byly zodpovídaný paní Ing. Pavlínou Bočkovou, Ph.D. Na otázky týkající se provozu střediska bramborárny a loupárny odpovídal pan Ivo Uhlíř, vedoucí daných středisek a pro oblast společenské odpovědnosti mi přispěly rady pana Ing. Jana Bajtka a paní Ing. Martiny Kratochvílové.

Společnost mi vyšla ve všem vstříc a poskytla mi potřebné interní materiály, které mi pomohly k sepsání praktické části diplomové práce.

4.3 Analýza a výsledky výzkumu

4.3.1 Analýza kvality jako potenciálního rizika pro organizace

Kvalita výrobků je pro společnost Beskyd Fryčovice, a.s. na prvním místě. Tento fakt je zdůrazněn v misi společnosti následovně:

„Je naším posláním uspokojovat každodenní potřeby všech našich zákazníků kvalitními službami a vždy čerstvě připravenými produkty.

Bezpečnost a kvalita je nejdůležitějším atributem našich služeb zákazníkovi.

Bezpečnost a kvalita je striktně kontrolována v každém momentu celého výrobního a obchodního procesu, tj. od našeho nákupu surovin až po dodávky našim zákazníkům.

Každý zaměstnanec je proškolen a informován o tom, jak důležitá je kvalita produktů pro naše zákazníky.“

Hodnocení spokojenosti zákazníků

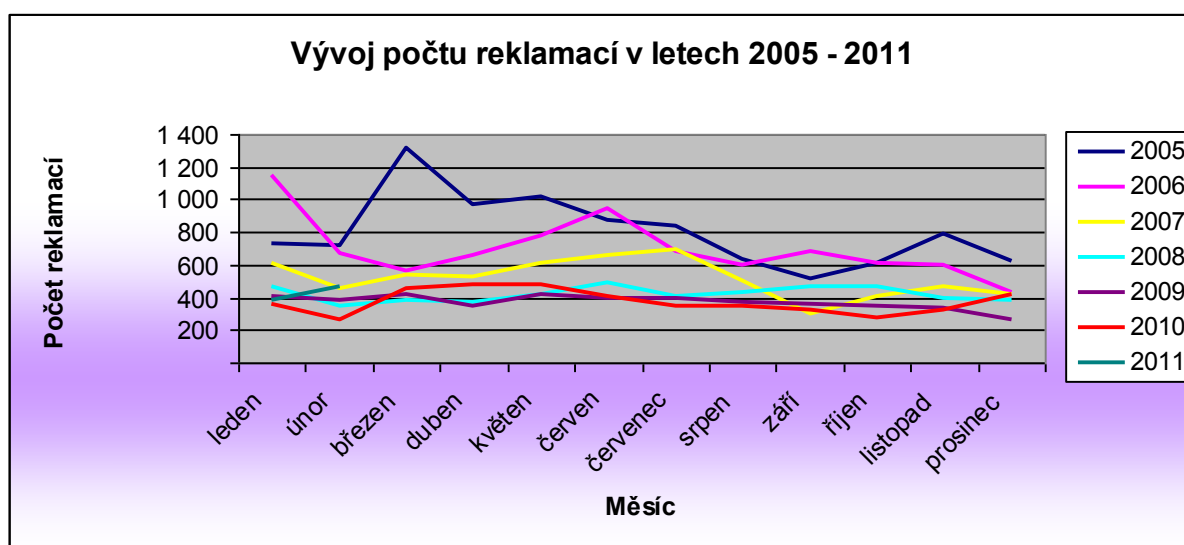
Hodnocení spokojenosti zákazníků je provedeno formou dotazníků, a to pravidelně jedenkrát ročně. Dotazování probíhá u všech Gastro řetězců a důležitých zákazníků. Výsledky spokojenosti zákazníků jsou získávány rovněž z auditů samotných společností, jež si samy provádí audity ve společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. Směrnice uvádí, jakým způsobem se vyhodnocuje spokojenost zákazníků, jak často se hodnocení provádí a kdo je za průběh zodpovědný. Přímé dotazování ohledně spokojenosti zákazníka je realizováno i na ochutnávkách Gastro řetězců – jak je zákazník spokojen s výrobkem, jak hodnotí včasnost dodání výrobků a další důležité parametry, které přispějí k celkovému hodnocení spokojenosti zákazníka.

Vyhodnocování reklamací

Při vzniku jakéhokoli problému, ať u řetězce či menšího zákazníka, je snaha řešit problémy neprodleně v co nejkratší době. Není – li problém zásadní, se zákazníkem se provede okamžitá domluva na kompenzaci dalším závozem za 2 – 3 dny nebo se zboží odepíše z dodacího listu. Pokud se jedná o větší problém, je nutné prozkoumat, zda je vina na straně společnosti či zákazníka. Při větších objemech reklamací musí o problému rozhodnout výrobní manažer či ředitel společnosti.

Od roku 2004 je prováděn jednotný záznam reklamací, za který je odpovědná manažerka kvality. Hlavním důvodem této změny bylo zamezení zkreslování informací a zavedení jednotných záznamů, z nichž je možné vyhodnocovat výsledky. Manažerka kvality průběžně hodnotí přijaté reklamace a stížnosti, 1x týdně podává hodnocení při poradách vedení a 1x měsíčně provádí celkové vyhodnocení reklamací v korunách a počtu obchodních případů. Dále se jednou ročně provádí vyhodnocení všech stížností a reklamací jako celku za jednotlivá střediska. Získané informace jsou pak využity při tvorbě podkladové zprávy pro přezkoumání vedením.

Graf 4 – 1 Vyhodnocování počtu reklamací v letech 2005 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých podnikových materiálů

Je možno obecně říci, že vývoj počtu reklamací má od roku 2005 klesající tendenci. Z grafu je patrné, že největší nárůst reklamací byl v březnu 2005, důvodem bylo pochybení ze strany dodavatele. Vysoký nárůst reklamací byl taktéž v lednu 2006, kdy zboží od dodavatelů dorazilo namrzlé. Ztráta v tomto měsíci byla dvakrát větší, než v měsíci předešlém – prosinec 2005 ztráta 60 846 Kč, leden 2006 ztráta 139 453 Kč.

Vývoj nových výrobků

Vývoj nových výrobků se v dnešní době odvíjí většinou od konkrétních požadavků zákazníka, ať už při vzájemných jednáních, na konferencích, nebo zasláním požadavků přímo emailem či telefonicky. Přednost mají ti zákazníci, kteří jsou z pohledu společnosti významní díky svým odběrům a jsou tedy pro společnost prioritní. Snahou je uspokojovat požadavky většiny zákazníků, nicméně nedá se vyhovět všem. Co se týče konkrétního postupu výroby nového výrobku, je nejprve nutné vyvinut výrobek dle přání zákazníka a ten je poslán danému

zákazníkovi na schválení. Poté je zapotřebí dohodnout se na ceně, obalu, etiketě, hmotnosti, vyřešit případné připomínky ke složení. Když je provedena oboustranná dohoda, je zapotřebí vyžádat od výrobce obalů jeho migrační testy, zda jsou obaly vhodné pro styk s potravinou. Dále musí být vyžádány od dodavatelů surovin veškeré odsouhlasené specifikace těchto surovin s tím, že musí splňovat jak naši legislativu, tak také evropskou - obsahy dusičnanů, těžkých kovů, pesticidů, apod. Vždy je zapotřebí tyto doklady doložit s první dodávkou, nebo když se jedná o dodavatele, se kterým se spolupracuje delší dobu, stačí tyto doklady doložit jednou za rok. Poté co jsou všechny materiály k dispozici, je vyroben vzorek, který je poslán do akreditované laboratoře, kde se čeká na potvrzení, že je výrobek vhodný jak po senzorické, tak po mikrobiologické stránce. Je započata výroba, jsou zaučeni zaměstnanci – seznámí se s pracovním postupem, recepturou, aby při další výrobě byli schopni výrobek vyrábět sami. Akreditovaný protokol byl vyžadován u každého nového výrobku, ale jelikož se v dnešní době začalo více šetřit, manažer kvality s výrobním manažerem se dohodli, že pokud nový výrobek obsahuje stávající suroviny, které společnost běžně využívá, rozbor bude proveden pouze v podnikové laboratoři Beskydu Fryčovice, a.s. a není zapotřebí jej zadávat akreditované laboratoři.

Zjišťování trvanlivosti výrobků a zavádění nových surovin

Trvanlivost s novými výrobky úzce souvisí. Zákazníkův požadavek je, aby trvanlivost výrobků byla co nejdelší. I když jsou vyráběny čerstvé výrobky bez konzervantů, trvanlivost zeleniny bývá 4 dny, pokud se jedná o vařené výrobky, je jejich trvanlivost většinou okolo 10 dnů. Trvanlivost se určuje na základě předcházejících zkušeností, znalostí, které jsou známy z výroby Beskydu Fryčovice, a.s. V případě, že se jedná o úplně nový výrobek, je zapotřebí jej poslat do akreditované laboratoře a na základě výsledků je stanovena trvanlivost. I přesto, že je trvanlivost v laboratoři přesně stanovena, společnost se snaží ubrat alespoň jeden den, aby se předešlo transportním problémům v letních měsících.

Když se do výroby zavádí nová surovina, je potřeba nejprve vyhledat dodavatele, nejlépe z České republiky, neboť se zahraničními dodávkami jsou problémy především s komunikací a rovněž s vyšší cenou. Poté co je dodavatel vybrán, jeho povinností je zaslat vzorky dané suroviny do Beskydu Fryčovice, a.s. Následně je odsouhlasena specifikace na tuto surovinu, kdy součástí této specifikace je i kvalita - jaké může mít vady, které naopak obsahovat nesmí, apod.

Provádění auditů

Co se týče auditů, existují řetězce nebo zákazníci, kterým stačí audity nebo certifikáty, které společnost Beskyd Fryčovice, a.s. vlastní - certifikace jednou ročně podle ISO, podle standardu BRS, IFS nebo certifikát pro pěstování GLOBAL G.A.P. Těmto zákazníkům stačí doložit certifikáty a vlastní audity nevyžadují. Nicméně pro některé zákazníky jsou tyto standardy nedostačující a mají své předepsané standardy. Většinou se provádějí audity jednou ročně, někdy jsou přizváni i zahraniční auditoři. Každý audit probíhá jinak, někteří jen zkontrolují výrobu a zjišťují jen ta nejzákladnější fakta. Některé jsou naopak velice přísně vedeny a jejich záznamy jsou velice důkladné. Nejprísnější standardy jsou prováděny od řetězců KFC a Tesco.

Problémy s kvalitou surovin

Stává se, že připomínky na kvalitu přicházejí i ze strany samotných zaměstnanců. Ti upozorní výše postaveného vedoucího výroby nebo mistra, že suroviny dle jejich mínění již neodpovídají požadavkům, ať rozhodnou, zda mají v práci pokračovat či nikoliv. Když vedoucí výroby není schopen danou surovinu zhodnotit, je přivolána manažerka kvality, která rozhodne, zda je surovina ještě zpracovatelná či nikoliv. Ze strany dodavatelů mohou vznikat problémy především se zpožděnou dodávkou surovin nebo se vyskytne problém s cenou. Dodavatelé ne vždy dodají takové zboží, které je uvedeno ve specifikaci, potom je nutné řešit danou záležitost individuálně buď vrácením dodávky, nebo snížením ceny. Mohou nastat i situace, kdy reklamace zapříčiní samotná společnost Beskyd Fryčovice, a.s. V letních měsících není dodržena požadovaná teplota přepravy, v zimě naopak zboží může namrznout. K těmto situacím dochází jen ojediněle při extrémních teplotách.

Postup při dovozu nekvalitního zboží dodavatele

Nastane - li situace, kdy dodavatel přiveze surovinu, která zdaleka neodpovídá dohodnutým parametrům, je problém řešen výrobním manažerem. Pro přejímku zboží jsou proškoleni zaměstnanci, kteří postupují dle směrnice pro příjem surovin. Je nutné z každé dodávky odebrat určené množství suroviny, která je následně vyhodnocena, a výsledky jsou zapsány na dodací list, například jaká vada se vyskytla, kolik procent podle odebraného vzorku je špatných, apod. Když je po vyhodnocení zjištěno, že kvalita je pod přípustnou hranicí, o dalším postupu rozhoduje výrobní manažer. Je -li dodávka nepoužitelná, rozhoduje se, zda není výhodnější pro obě strany zlikvidování na místě, z důvodu zbytečného převážení zboží nazpět. Jestliže však vada přesahuje jen určité procento, vyjednává se o snížení ceny.

Pochybení zaměstnance či jiného faktoru v oblasti snížené kvality

Dojde – li k pochybení zaměstnance a díky němu je snížena kvalita, řeší se situace vždy individuálně. Pochybení zaměstnanců může nastat několik, a pokud se problém vyskytl poprvé, většinou se jedná o pouhé upozornění. Pokud dochází k opakovaným problémům, řeší se tato situace finančním postihem - srážkou prémie, to se však stává pouze ojediněle.

V případě, že újma na kvalitě není způsobena ani zaměstnancem, ani dodavatelem, ale jinými vlivy je snaha jim předejít tím, že každý měsíc se vyhodnocují reklamace a zkoumají se jejich konkrétní příčiny. Chyby dělají všichni, jak zaměstnanci, dodavatelé, tak také zákazníci. Jestliže přicházejí reklamace od zákazníka ve větším počtu, je nutné tento problém řešit. Zda jsou reklamace oprávněné, se zjišťuje většinou tak, že buď manažer kvality, nebo obchodní zástupce, který s daným zákazníkem komunikuje, jede prozkoumat daný problém přímo k zákazníkovi. Zkontroluje, jakým způsobem jsou výrobky skladovány, zda jsou dodržovány požadavky skladování apod. Je zřejmé, že když se reklamace opakují každý týden, očividně je problém na straně zákazníka nikoliv u společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. I v případě, že si zákazník zboží převáží sám, zkoumá se, v jakých podmínkách je převoz uskutečněn. Kontrola probíhá také při dovozu zboží do místní podnikové prodejny, kde se také čas od času měří teplota v automobilu dodavatele, zda je skutečně dodržována stanovenou hodnota.

Hlavní příčiny neuznání reklamací

Množství reklamací, které nejsou uznány, se pohybuje přibližně okolo 5 – 7 %. Dochází k tomu především, je-li zjištěno již zmíněné nedodržování podmínek stanovených na etiketě. Může nastat rovněž situace, kdy se vyskytnou sporné reklamace, a nelze dopátrat viníka. Většinou vznikají tyto případy při telefonickém objednávání, kdy dojde k nedorozumění mezi zákazníkem s dispečinkem. Načež nastává problematická situace, kdy například zákazníkovi dorazí místo 30 kg výrobků pouze 30 kusů.

Důvody velkého počtu reklamací

Největší množství reklamací je sledováno u řetězce Makro, neboť jejich vstupní přejímky jsou velice přísné, navíc objednávají zboží v kartonech, a když zjistí závadu na jednom kartonu z celé objednávky, vrátí všechny kartony. Z tohoto důvodu je počet reklamací u Makra velmi vysoký. U Billy je zapříčiněn větší počet reklamací především odběrem bylinek, se kterými bývají časté problémy. Společnost Eurest má poměrně hodně objednávek, tomuto řetězci je hodně vycházeno vstříc, proto je většina reklamací uznávána. U KFC je

hlavní problém v tom, že společnost Beskyd Fryčovice, a.s. zajišťuje pro tuto firmu také distribuci zboží. Když dodavatel nedodá zboží Beskydu Fryčovice, a.s., zboží nemůže být dále expedováno. V případě, že byl naplánovaný rozvoz do všech KFC, a ten nebyl uskutečněn, počet reklamací značně vzroste.

Pěstování bylinek a s nimi souvisejí problémy

Pěstování bylinek se provádí v samotné společnosti a je také zajištěn jejich dovoz z Izraele. Hlavní problémy s kvalitou izraelských bylinek jsou zapříčiněny především tím, že aerolinky nedodržují skladovací teploty. Od pěstitele je předepsaná teplota skladování do pěti stupňů, ale stává se, že bylinky přiletí uvařené. Může nastat i situace, že jsou bylinky někde zapomenuty. Přeprava bylinek trvá asi 2 - 3 dny, než jsou bylinky dopraveny až do Beskydu Fryčovice, a.s., kde jsou dále baleny. Co se týče trvanlivosti, ta se u bylinek neuvádí, uvádí se pouze datum balení. Záleží na druhu každé bylinky a na tom, jak bylinka vypadá, některé vydrží jen 4 dny, některá i po 8 dnech vypadá jako čerstvá. V současné době je nabízeno okolo 22 druhů bylinek, a asi 5 bylinných směsí. Počet se v průběhu roku mění dle požadavků zákazníka.

Minulý rok, byl problém s aerolinkami z Izraele, proto se hledal nový dodavatel. Dovážely se bylinky z Kolumbie, ale byly s nimi ještě větší problémy než s bylinkami z Izraele. Hlavním problémem byla dlouhá cesta, která trvala dvakrát tak déle, a navíc probíhala špatná komunikace s kolumbijskou stranou.

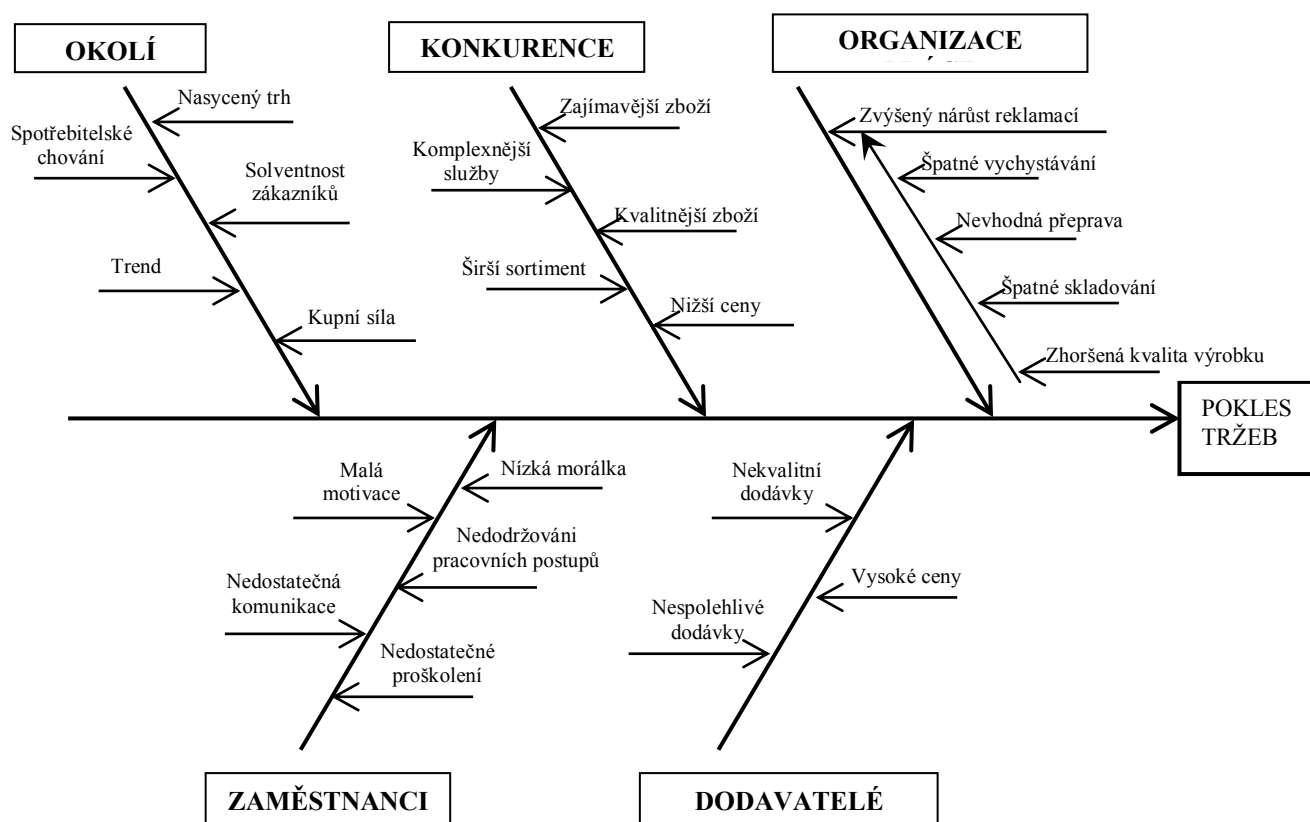
Analýza metodou Ishikawova diagramu a Paretova diagramu

Analyticky byl zpracován řetězec možných příčin rizik pomocí Ishikawova diagramu, umožňujícího identifikovat obecné příčiny poklesu tržeb. Dále byla použita Paretova metoda, umožňující znázornit vztahy kvality a jednotlivých aspektů, které ji podmiňují.

Řetězec příčin poklesu tržeb

Tento diagram znázorňuje faktory, jež mohou ovlivnit pokles tržeb společnosti. Nastane – li problém s poklesem tržeb, společnost musí tento problém neprodleně řešit, aby se předešlo dalšímu výraznému poklesu tržeb, jež by měl neblahý dopad na celkové fungování podniku. Za poklesem tržeb může stát mnoho aspektů, proto je nutné předcházet těmto situacím a snažit si udržet či zvyšovat svou tržní pozici.

Obr. 4 – 1 Struktura řetězce příčin poklesu tržeb

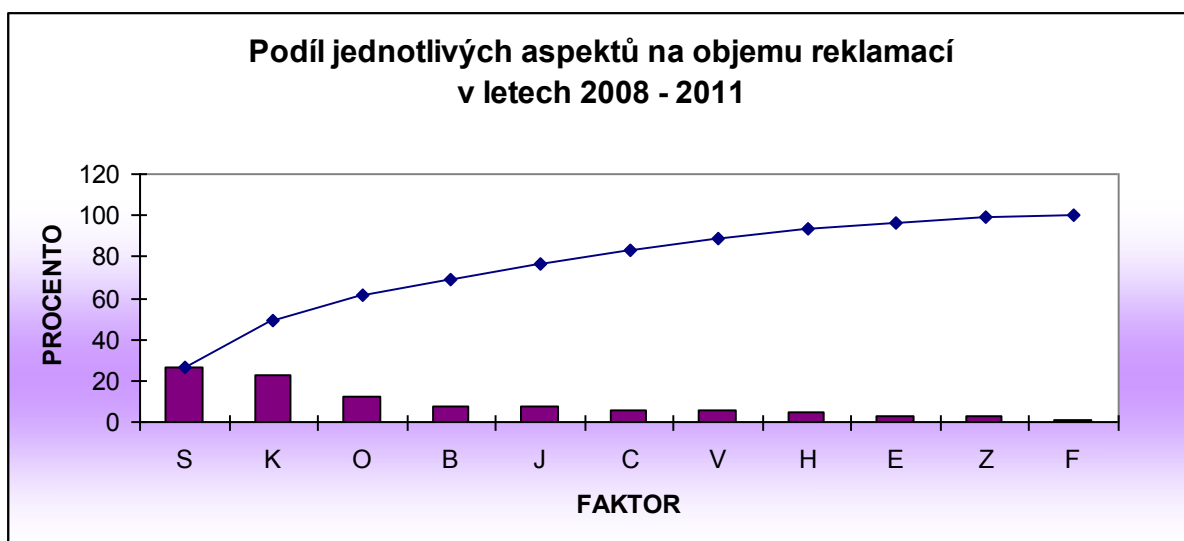


Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza ukazuje, že na pokles tržeb mohou mít vliv různé aspekty. Největší problém se však dá očekávat ve chvíli, kdy společnost bude vystavena nárůstu počtu reklamací, který může nastat z různých příčin – špatné vychystávání zboží, špatné skladování, špatná kvalita výrobků, apod. Za poklesem tržeb mohou stát i problémy s dodavateli zboží – nekvalitní dodávky, vyšší ceny, nespolehlivé dodávky. Další faktor, který se podílí na poklesu tržeb, je vystavení organizace konkurenčnímu tlaku v podobě nižších cen výrobků, nabídky širšího či kvalitnějšího sortimentu. Příčinami ve skupině „okolí“ jsou pro společnost vnějšími a obtížně ovlivnitelnými faktory, proto se společnost s aktuálním poklesem tržeb nebude zabývat.

Podíl jednotlivých aspektů na celkovém objemu reklamací

Graf 4 – 2 Podíl jednotlivých aspektů na objemu reklamací



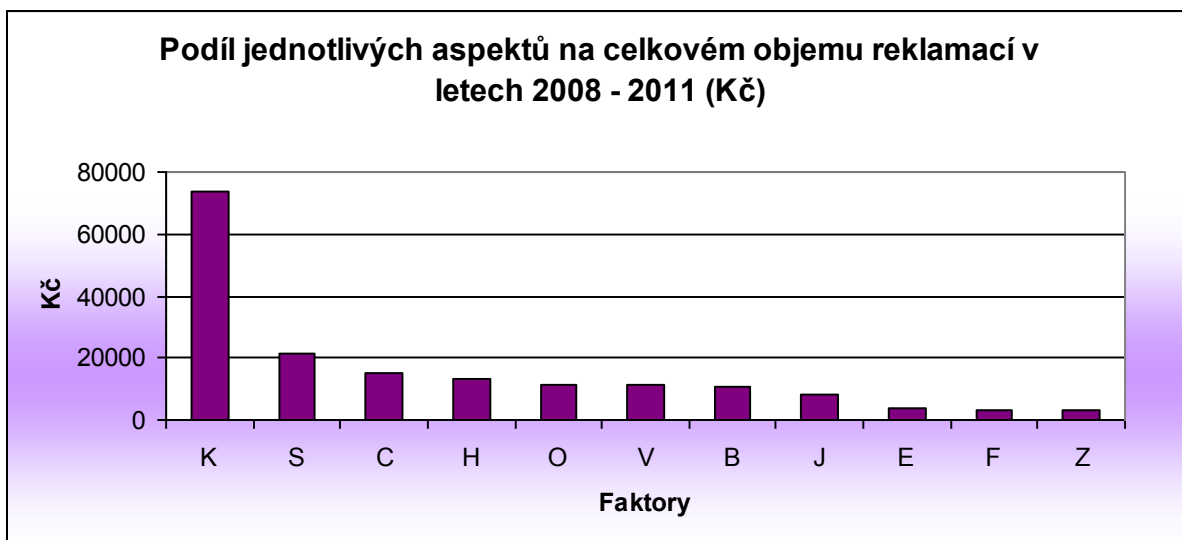
Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých podnikových materiálů

| | |
|-----------------------------------|---|
| S – zboží nevychystané | V – nevyrobené zboží |
| K – špatná kvalita výrobků | H – zboží překupované (nedodané dodavatelem) |
| O – porušený obal | E – špatná etiketa |
| B – nedodané bylinky | Z – záměna výrobků při expedici |
| J – neobjasněné | F – chyba zákazníka |
| C – chyba dispečinku | |

Z výše uvedeného Paretova diagramu, který znázorňuje podíl jednotlivých aspektů na celkovém objemu reklamací v letech 2008 – 2011, se ukázalo, že největším procentním podílem na celkovém počtu reklamací se podílí především špatná vychystávka zboží. Značným podílem se na reklamacích podílí rovněž faktor kvalita výrobků, a to necelými 23% z celkového počtu reklamací v posledních třech letech. Společnost v minulém roce začala rozlišovat v otázce reklamací kvalitu zboží společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. a kvalitu, za kterou stojí zboží dodavatele. Na graf, který rozlišuje právě kvalitu zboží společnosti, a kvalitu danou dodavatelem je možno nahlédnout do příloh této diplomové práce – Graf č. 1. Dalším faktorem, který se vysokým procentem podílí na celkovém počtu reklamací, je porušený obal. S bylinkami má společnost problémy celoročně. Hlavním důvodem jsou komplikace s dovozem bylinek ze zahraničí v zimních měsících. Rovněž v období letních měsíců se organizace potýká s reklamacemi vlastních vypěstovaných bylinek. Na počtu

reklamací bylinek má podíl společnost Makro, která má zavedené přísné kontroly příjmů zboží. Nárůst reklamací u tohoto řetězce je zapříčiněn především odběrem zboží v kartonech a vrácení celé objednávky v případě, že je nalezen nedostatek pouze u jednoho kartonu. Tento diagram je nutné doplnit o finanční ztrátu - jaký mají dané faktory podíl na celkových reklamách v korunách – viz následující graf.

Graf 4 – 3 Podíl jednotlivých aspektů na celkovém objemu reklamací



Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých podnikových materiálů

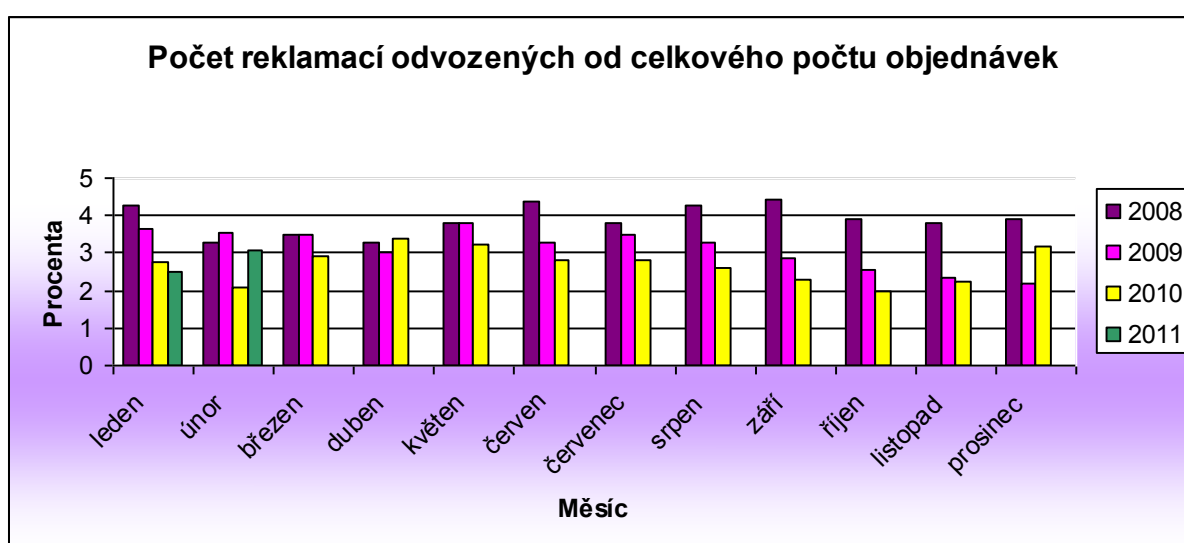
| | |
|---|--|
| K – špatná kvalita výrobků | B – nedodané bylinky |
| S – zboží nevychystané | J – neobjasněné |
| C – chyba dispečinku | E – špatná etiketa |
| H – zboží překupované (nedodané dodavatelem) | F – chyba zákazníka |
| O – porušený obal | Z – záměna výrobků při expedici |
| V – nevyrobené zboží | |

Tento graf dokazuje, že procentuální podíl neodpovídá celkovému peněžnímu dopadu na ztrátách organizace. V roce 2008 – 2011 se na celkovém počtu reklamací nejvíce finančně podílel faktor kvality výrobků, ať způsobené kvalitou samotné společnosti či kvalitou dodavatele. V průměru posledních třech let tato částka činila měsíčně 77 005 Kč. Na graf, jak se podílela kvalita dodavatele na celkové kvalitě společnosti v minulém roce, lze nahlédnout v příloze č. 3 - graf č. 2. Dalším aspektem, avšak finančně ne tak závažným jako kvalita výrobků, je problém s nevychystaným zbožím, které zůstane ve Fryčovicích nebo bylo naloženo zboží jiné. Problém s nákladem jiného zboží se stává často u zboží překupovaného,

kdy je například naložena jiná paleta majonéz, než jakou zákazník požadoval. Za poslední tři roky, průměrná měsíční ztráta způsobená útvarem dispečinku dosahuje 14 891 Kč. Následuje problém, jenž společnost není schopna do jisté míry ovlivnit – problém s nedodaným zbožím od dodavatele. Společnost se potýká s problémem nedodaných bylinek – za poslední tři roky měsíční ztráta nedodaných bylinek činila okolo 10 000 Kč.

Grafy vyjadřující pohledy na vývoj počtu reklamací

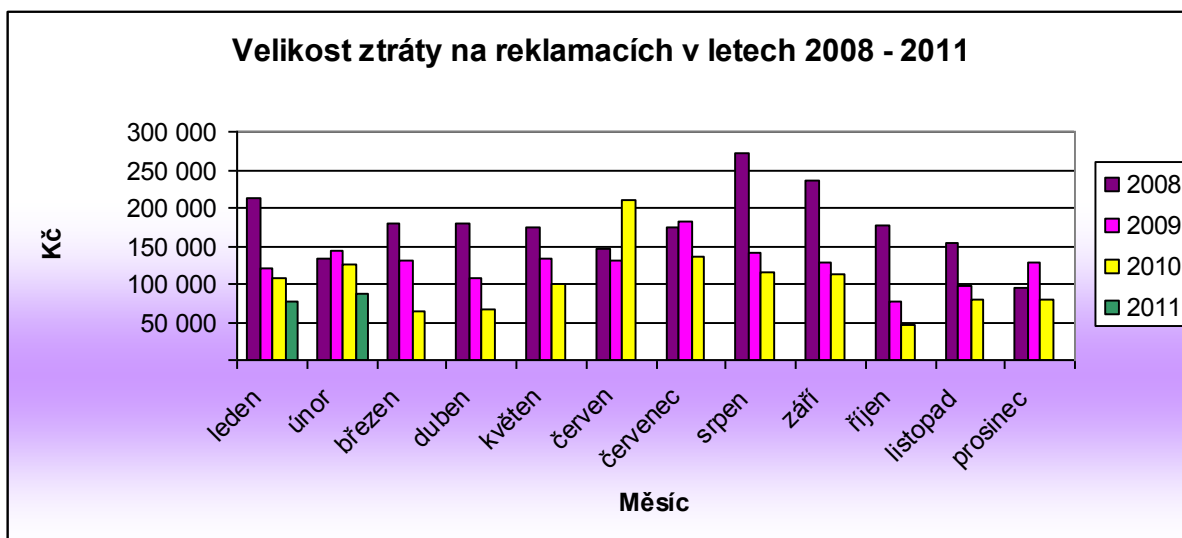
Graf 4 – 4 Počet reklamací odvozených od celkového počtu objednávek



Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých podnikových materiálů

Vývoj počtu reklamací odvozených od celkového počtu objednávek se každým rokem snižuje. Společnost usiluje o eliminaci počtu reklamací, proto koncem roku 2008 zakoupila nové automobily s efektivnějším chladicím zařízením, které přispěly k vylepšení přepravy zboží a tedy i ke snížení počtu reklamací zapříčiněné vlastní přepravou. Také na počátku roku 2009 byly zrekonstruovány dva chladicí sklady v provozu Zelenina, které příznivě ovlivnily pokles počtu reklamací.

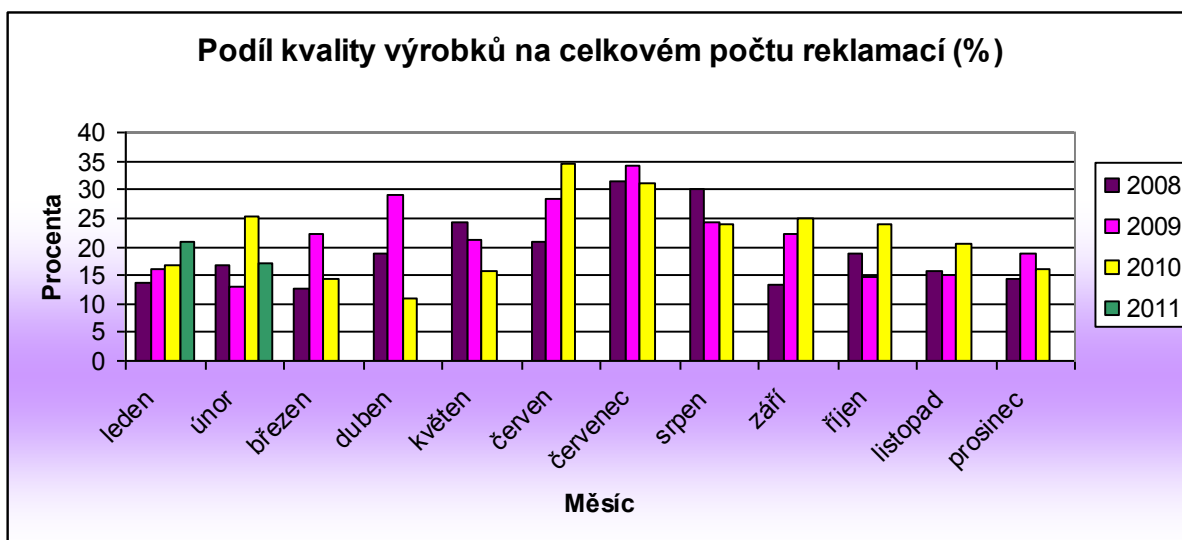
Graf 4 – 5 Průměrná velikost ztráty na reklamaci v letech 2008 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých podnikových materiálů

Také tento graf potvrzuje, že společnost každoročně eliminuje ztráty způsobené reklamami svého zboží. Obecně lze vyčíst, že největších ztrát způsobených reklamami dochází v letních měsících a rovněž je zaznamenán vyšší nárůst v zimním období, kdy nastává problém především s přepravou zboží. Největšího výkyvu si lze povšimnout v červnu minulého roku, kdy velikost reklamace dosáhla 211 515 Kč. Hlavním důvodem nárůstu množství reklamací v tomto měsíci byly bylinky, neboť Makro vrátilo objednávku v celkové částce 110 647 Kč.

Graf 4 – 6 Podíl kvality výrobků na celkovém počtu reklamací



Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých podnikových materiálů

Podíl kvality na celkovém počtu reklamací má kolísavý charakter. V průměru je tento podíl okolo 20 % měsíčně, neboť vyšší nárůst reklamací v letních měsících toto procento navyšuje. Značná část reklamací je způsobena právě kvalitou bylinek, které si společnost v letních měsících pěstuje sama a v zimním období je zajištěn dovoz z Izraele.

Další významný podíl, který počet reklamací navyšuje – vyjímajíc kvality Beskydu Fryčovice, a.s., je poškozený obal výrobků, kvalita zboží od dodavatele a rovněž zboží, které se zapomene vychystat – nevychystané zboží.

4.3.2 Analýza rizik v provozu středisek Bramborárna a Loupárna

Z hlediska kvality a s ní spjatých rizik je jedním z klíčových provozů středisko Bramborárna a Loupárna. Cílem tedy bude popsat, jak organizace čelí případným rizikům, která mohou daný provoz ohrozit.²

Rizika v provozu Bramborárna a Loupárna

Konkrétní zásady, jež je nutno v provozu Bramborárny a Loupárny dodržovat, vycházejí ze směrnic společnosti, z auditů a také z normy ISO 9001. Ve skladech a na lince balení je zapotřebí, aby na žárovkách a sklech byly ochranné fólie, které zabrání případné kontaminaci. Rovněž se nesmí v provozu vůbec vyskytovat skleněné předměty, proto byly například skleněné a porcelánové hrníčky nahrazeny nerezovými. Zaměstnanci musí při výrobě používat ochranné pomůcky a je nutné, aby ozdoby do vlasů či náušnice byly schovány pod šátkem. Je zapotřebí vést inventarizaci nožů a ručních škrabek v provozu Bramborárny i Loupárny. Společnost Tesco si vyžádala, aby veškeré opadající omítky byly opraveny, z důvodu ochrany balených brambor před případnými kousky omítky. Tomuto požadavku bylo vyhověno a případné nedostatky byly odstraněny. Na oplachování je nutné používat jen pitnou vodu a všechny použité desinfekční prostředky musí mít potravinářské atesty. Co se týče problémů s hlodavci, jedenkrát za měsíc se dostavuje specializovaná firma, která mění pasti a nástrahy. Středisko loupárny je proti hlodavcům velice dobře zabezpečeno, ale na středisku bramborárna se těchto škůdců zcela zbavit nelze, je zde pouze snaha o eliminaci.

² Pro střediska Bramborárna a Loupárna byl proveden rozhovor s vedoucím obou středisek panem Ivo Uhlířem, který naznačil problematiku možných rizik v jeho střediscích.

Předcházení rizikům z nedostatku brambor

Společnost předchází rizikům nedostatku brambor pro provoz Bramborárny a Loupárny tak, že uzavírá smlouvy s dodavateli, plánuje předpokládaný odbyt výroby pomocí uzavřených smluv a rovněž plánuje ze zkušeností předešlých let. Společnost má také vlastní zdroje, neboť pěstuje brambory na pozemcích v okolí společnosti i sousedních obcích. Jestliže nastane situace, že dochází k nedostatku brambor, je nutné brambory dokoupit. Většinou tato situace vzniká v jarních měsících, kdy společnost dokupuje brambory pro provoz Balírny z Francie a Německa. V provozu Loupárna je řešen nedostatek brambor z vlastních zdrojů. V letošním roce se řešilo naskladňování pro období zimy a jara už od září.

Řešení problémů poruch strojů

V případě poruchy stroje se postupuje podle toho, zda stroj patří ke stěžejním pro výrobu či nikoliv. Pokud se jedná o stěžejní stroj, pracovníci údržby mají pohotovost - jsou tedy na telefonu a v případě poruchy jsou ihned k dispozici. Výroba není zastavena, jelikož oprava je provedena okamžitě díky tomu, že jsou všechny náhradní díly vedeny na skladě. Pokud však poruchu nelze opravit ihned, hledají se nové možnosti výroby. V případě, že je problém stěžejní a oprava nelze provést dělníky společnosti, na opravu je povolána specializovaná firma. Společnost si je vědoma, že stroje jsou stěžejní součástí výroby, proto se snaží vyhnout případným poruchám. Stroje jsou pravidelně kontrolovány a opotřebované součástky měněny, aby se zamezilo případným zbytečným komplikacím.

Postup při velkém nárůstu objednávek

Společnost se snaží předcházet situacím, kdy není schopna uskutečnit výrobu kvůli velkému nárůstu počtu objednávek. Odběratelé jsou pobízeni nahlásit větší množství objednávek dopředu, v opačném případě není zaručeno, že se požadovaná zakázka ve stanovených lhůtách uskuteční. V provozu balírny jsou situace s většími objednávkami řešeny buď předvýrobou, nebo navýšením počtu směn. Největší počet objednávek připadá na období vánoc, kdy objem zakázek stoupne až o polovinu. Hlavním důvodem proč se stávající provoz výroby přes rok nenavýšuje je ten, že by podnik nebyl schopen zvládat předvánoční výrobu. V provozu Loupárny je nutno v těchto měsících pracovat i o víkendech a vypomáhat musí i závod v Horní Cerekvi. Problém je zapříčiněn tím, že dochází ke snížení výtěžnosti brambor v jarních měsících. Tato skutečnost se projevuje tak, že se za směnu zpracuje menší množství výrobků (v tunách), než v jiných měsících. Aby se tento rozdíl vyrovnal, je nutno navýšit zmiňované směny či je zapotřebí výpomoc střediska Horní Cerekev. V těchto měsících je

lehce navýšen i počet odběratelů, kteří přecházejí od svých stávajících dodavatelů, neboť jsou nespokojeni s jejich kvalitou.

Rizika spjatá se skladováním brambor

Rizika spojená se skladováním brambor musí brát podnik velice vážně. Je nutné dodržovat přísné podmínky, aby se brambory udržely co nejdéle v požadované kvalitě. Problémy s klíčením brambor a celkovou požadovanou kvalitou se musí řešit hned po dodání do skladu. Nejprve probíhá fáze sušení, která trvá 2 – 3 dny. Následuje fáze hájení, jež se zahajuje 14 dní po fázi sušení, kdy se zvýší teplota, aby se slupky brambor zpevnily. Proces se zakončuje zchlazováním na teplotu 4 – 5 °C. V průběhu skladování brambor se provádí automatická regulace, kdy se vyhodnocuje teplota vzduchu. Když není teplota ideální, provádí se tzv. nafoukávání vzduchu do skladu brambor, při kterém je velice důležité zajistit odvětrávání. Je rovněž důležité, aby nebylo vháněno hodně vzduchu, neboť by mohla nastat dehydratace pod slupkou bramboru. Sklady se každodenně sledují, aby se předešlo případným nežádoucím vlivům.

Ve skladu, jež má skladovací kapacitu nad 1000 tun, je vlastní chladicí zařízení. Není proto nutná regulace nafoukáváním vzduchu. Možností, jak předejít klíčení brambor a tím pádem snížení jejich kvality je i tzv. retardace brambor. Provádí se jen u brambor, které jsou v dobrém zdravotním stavu, a jejich teplota je 8 °C. Retardační přípravky na zaplynování klíčků se používají převážně v listopadu. V lednu se rozhoduje, zda tento přípravek použít ještě jednou, neboť aplikovat tento prostředek je možné maximálně třikrát v intervalu dvou až tří měsíců. Ochranná lhůta pro konzumaci hlíz je pak 60 dní.

Raní brambory se uskladňují do chladicího boxu, ale musí se dbát na to, aby nedošlo k teplotnímu šoku, jinak by se jemná slupka z brambor odloupala. Brambory by se neměly sklízet, když je teplota vyšší než 28 °C, neboť může dojít k zapaření tzv. „Phytiově chorobě“. Tato choroba je velice zákeřná, neboť ji nelze u brambor rozpoznat. V letních měsících se proto sklízí brambory v noci, neboť se předejde riziku možného zapaření. Celkové zateplení skladů proběhlo před třemi lety, sklady byly zatepleny pomocí „purpěny“, která dosahuje těsnosti vůči prostupu páry. Proto je i teplota skladů víceméně stabilní, jen s minimálními výkyvy.

Rizika spojená s vysokými a nízkými teplotami při skladování brambor

Riziko zmrznutí brambor ve společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. nehrozí. Při extrémně nízkých teplotách se zapínají stacionární plynové ohřívače a rovněž mobilní ohřívače. Provoz těchto ohřívačů se spouští průměrně jen jeden týden v roce, kdy teplota klesne hluboce pod bod mrazu, jinak nejsou zapotřebí. Je nutné udržovat teplotu nad 4 °C, neboť při poklesu pod 2 °C brambory začnou sládnout. Jestliže tato situace nastane, je nutné nechat brambory 3 týdny prodýchat na 8 °C a až po 2 měsících brambory ztratí sladkou chuť a je možno s nimi dále pracovat.

4.3.3 Společenská odpovědnost a s ní spjatá rizika pro společnost

Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. se věnuje některým aktivitám, které spadají do společenské odpovědnosti v oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Jako většina firem se snaží podporovat různé činnosti, které vedou k lepšímu povědomí o firmě, zvyšují produktivitu práce a také posilují konkurenční postavení na trhu. Jelikož Beskyd Fryčovice, a.s. svou velikostí spadá do kategorie středního podniku, je zřejmé, že aktivity týkající se společenské odpovědnosti nebudou na tak vysoké úrovni jako u velkých či nadnárodních společností, ale i přesto se snaží vyvíjet určité aktivity spadající do této oblasti. Nepochybně je to běh na dlouho trať, ale i malými krůčky může v této oblasti v budoucnu dosáhnout určitého posunu „vpřed“.

Cílem této kapitoly bude přiblížit, jaký postoj zastává společnost Beskyd Fryčovice, a.s. ke společenské odpovědnosti, zda bere otázky společenské odpovědnosti vážně a je - li si vědoma možných rizik, která mohou nastat s nedodržováním či z laxního přístupu k této problematice.

Rizika v sociální oblasti

Snahou bude nahlédnout na sociální oblast společenské odpovědnosti společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. a popsat možná rizika, kterým by mohl tento podnik v budoucnu čelit. Sociální oblast je možno rozdělit podle oblastí na finanční benefity, nefinanční benefity, sponzoring a firemní dárcovství, zapojení zaměstnanců do aktivit CSR, vzdělávání a rozvoj a taktéž spolupráce se školami.

Finanční benefity

Společnost poskytuje svým zaměstnancům různé možnosti využití zaměstnaneckých

výhod v nejrůznějších podobách. Beskyd Fryčovice, a.s. podporuje své zaměstnance finančními benefity, které mohou využívat všichni zaměstnanci společnosti. Prvním benefitem je příspěvek na stravování zaměstnancům, kteří jsou ve stálém pracovním poměru - částkou 25 Kč za jeden odpracovaný den. Společnost taktéž přispívá měsíčně na pojištění částku 300 Kč jak na penzijní připojištění, tak také na životní pojištění.

Zaměstnanci mají rovněž možnost využití tzv. sociálního fondu. Fond slouží pro poskytnutí finanční pomoci či půjček zaměstnancům a taktéž umožňuje udělit jednorázovou finanční pomoc osobám v tíživé životní situaci či nejbližším pozůstalým až do výše 5.000 Kč. Z fondu je možné získat bezúročnou půjčku do výše 10.000 Kč se splatností do tří let s možností odkladu splacení. Další forma půjčky, kterou je možno obdržet, je půjčka na pořízení rodinného domku nebo bytu do osobního vlastnictví, koupi bytového zařízení či na stavební úpravy.

Další finanční benefit, který je možno od společnosti získat je ukládání finančních prostředků na spořicí účet, jehož výnos činí 3%. Tohoto účtu mohou využívat všichni zaměstnanci podniku a jeho vedení je zcela zdarma.

Zaměstnanci mají možnost nakupovat za velkoobchodní ceny přímo ve firemních provozovnách, tudíž jsou osvobozeni od placení obchodních marží.

Riziko: Může nastat situace, že finanční benefity mohou společnost Beskyd Fryčovice, a.s. do jisté míry ohrozit. V současné době bylo vydáno vládní nařízení o zrušení spořicích podnikových účtů na našem území. Pro společnost vyvstal problém vyplacení finančních prostředků svým zaměstnancům. Je samozřejmé, že se všechny finanční prostředky na účtu nenachází, neboť firmy s těmito prostředky volně disponují. Společnost se tedy při snaze vyplatit vklady spořicího účtu může dostat do jistých finančních problémů, které v konečném důsledku ohrožují také likviditu jejích disponibilních peněžních prostředků.

Další hrozba může nastat v případě, přestali - li by zaměstnanci splácet finanční prostředky, které si od společnosti vypůjčili. Toto riziko sice může nastat, ale pouze s minimální pravděpodobností, neboť zaměstnanci riskují případné penále či soudní vymáhání a v neposlední řadě rozvázání pracovního poměru.

Riziko odchodů pracovníků hrozí každé společnosti, ale jelikož většina zaměstnanců společnosti pochází ze samotné obce Fryčovice či jejího okolí, jsou si vědomi výhod, které jim dobrá dostupnost společnosti přináší – především náklady spojené s dopravou a úspora času. Z tohoto důvodu k častému odchodu zaměstnanců nedochází.

Nefinanční benefity

K hlavním nefinančním benefitům, které společnost nabízí pro své zaměstnance, patří prodloužení zákonné dovolené o jeden týden, což znamená ze 4 na týdnů 5. Tento nárok však neplatí u zaměstnanců, kteří zameškali v daném kalendářním roce více než 50 pracovních dnů. Co se týče zdraví a sportovního vyžití, má každý zaměstnanec nárok jednou měsíčně na bazén a saunu v místním Relax centru ve Fryčovicích, a taktéž všichni zaměstnanci Beskydu Fryčovice, a.s. mohou jednou měsíčně v tomto Relax centru bezplatně podstoupit rehabilitační masáže. Obchodní zástupci společnosti mají k dispozici firemní notebook, který mohou využívat i k soukromým účelům.

Riziko: V této oblasti mohou nastat rizika jen ojediněle. Odchod zaměstnanců z firmy díky výhodnějším nefinančním benefitům jiné firmy víceméně nehrozí. Většina zaměstnanců společnosti pochází ze samotné obce Beskyd Fryčovice či jeho okolí a je si vědoma, že případná výhodnější nabídka benefitů by nevykompenzovala náklady a také čas spojený s dopravou do nového, vzdálenějšího zaměstnání.

Sponzoring a firemní dárcovství

Firma se snaží podporovat místní obec formou sponzoringu různých společenských akcí. Patří k hlavním sponzorům všech plesů, které se konají ve Fryčovicích – Myslivecký ples a Šibřinky. Je také sponzorem akce Poslední leč, kterou každoročně pořádají myslivci k ukončení lovecké sezóny, a podporuje rovněž akce svých významných klientů. Sponzorské dary jsou většinou složeny z dárkových předmětů, ale také ze sortimentu zboží samotné společnosti. Firemní dárcovství spočívá v tom, že firma na různé akce prodává své produkty za zvýhodněnou cenu, či umožňuje zapůjčit různé zařízení. Zaměstnanci mají také možnost každoročně se zúčastnit Vánočního večírku.

Zapojení zaměstnanců do aktivit společenské odpovědnosti

Společnost se snaží zajišťovat zpětnou vazbu tak, že případné stížnosti nebere na lehkou váhu a snaží se vzniklý problém vždy vyřešit. Stížnosti zaměstnanců má na starost vždy přímý nadřízený daného úseku, který řeší vzniklý problém individuálně. Nadřízený má na starost i možný sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy od svých podřízených, které mohou vést k efektivnímu zlepšení chodu daného úseku a následně celého podniku. Za jedno z měřítek svého interního úspěchu společnost pokládá i spokojenost svých zaměstnanců.

Zaměstnanci společnosti využívají k lepší komunikaci informační systém - interní systém založen na účetním programu. Do tohoto systému mají přístup vedoucí pracovníci a

pracovníci administrativy. Umožňuje rychlý a komplexní přehled o firemních aktivitách. Je zde možno nalézt dodací listy, faktury, adresář zákazníků a také se přes něj zadávají objednávky.

Riziko: Riziko, které může v této oblasti nastat, je možný výpadek informačního systému. Informační systémy nejsou bezporuchové, proto hrozí i tento problém. V případě, že dojde k výpadku elektrické energie, informační systém má vlastní zdroj a po určitou dobu není jeho funkce ohrožena.

Vzdělávání a rozvoj

Společnost podporujeme odborný růst svých zaměstnanců a je si vědoma, že vzdělání v oblasti hygieny i technologických postupů jsou nutné pro výslednou kvalitu, kvantitu i ekonomickou stránku produkce. Proto školení zaměstnanců probíhá pravidelně a o školení jsou vedeny záznamy. Školení z oblasti technickohospodářských pracovníků se účastní pravidelně mzdová účetní a ekonomka podniku, kterých se změna zákonů dotýká nejvíce. Tato školení jsou důležité ke správnému chodu firmy. Firma se však do budoucna nebrání ani hlubšímu školení, seminářům či kurzům technickohospodářských pracovníků. Proškolení zaměstnanců dělnických profesí probíhá v souladu s individuálními potřebami, a to u svářečů, řidičů vysokozdvizných a nízkozdvizných vozíků, řidičů z povolání, řidičů referenčních vozidel, elektrikářů, vedoucí organizačních jednotek, obsluhy plynových zařízení. V současné době mají zaměstnanci Beskydu Fryčovice, a.s. možnost využít slevu na kurz angličtiny, který se koná v sousedním městě Brušperk.

Riziko: V oblasti vzdělávání a rozvoje jsou rizika spojená s odchodem zaměstnanců. Zaměstnanci mající potřebu dále se rozvíjet ve své profesi a organizace jim tuto možnost neposkytne, s největší pravděpodobností při první vhodné příležitosti tuto organizaci opustí. Tato situace obecně nastává ve všech společnostech u technicko-hospodářských pracovníků, málokdy u dělnických profesí.

Spolupráce se školami

Společnost se nebrání spolupráce se školami a umožňuje praxi studentům především z ekonomických oborů. Je zde také možno psát bakalářské či diplomové práce, společnost se snaží vyjít vstříc studentům i v této oblasti.

Rizika v ekonomické oblasti

Odpovědný přístup k zákazníkům

Je všeobecně známo, že dobré vztahy vedou k dlouhodobé spolupráci a ke spokojenosti zákazníka. Beskyd Fryčovice, a.s. si tento fakt uvědomuje, a proto přistupuje ke svým zákazníkům velice zodpovědně. Jelikož vnější kvalita je posuzovaná spotřebitelem, bere tuto skutečnost vážně. Jedním z měřítek úspěchů společnosti je tedy spokojený zákazník. Proto se snaží společnost o monitoring spokojenosti v rámci marketingových výzkumů.

Tab. 4 – 1 Přehled obchodních a cateringových řetězců

| Obchodní řetězce: | Cateringové řetězce: |
|-------------------|--|
| Ahold | Aramark s.r.o. |
| Makro Cash&Carry | Eurest spol. s.r.o. |
| Billa | Sodexo společné stravování a služby s.r.o. |
| Globus | GTH Catering a.s. |
| Tesco | Třinecké gastro služby |
| Spar | KFC |
| Hruška | |

Zdroj: Interní dokumentace firmy

V oblasti obchodních řetězců patří Makro Cash&Carry a Ahold k největším odběratelům, v oblasti cateringových řetězců zaujímá přední pozici společnost Eurest spol. s r.o. Tyto společnosti mají velký podíl na trhu, proto si také mohou dovolit vyjednávat o ceně výrobků, které odebírají od společností. Je nutno podotknout, že některé výrobky jsou vyráběny a přizpůsobovány přímo na základě požadavků konkrétní společnosti. Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. je firmou, která se snaží inovacemi a komplexností sortimentu odlišit od konkurence.

Společensky odpovědné firmy většinou dbají na to, aby měly vytvořen etický kodex, který nastavuje základní hodnoty a principy, a jejichž dodržování je povinné. Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. má tento etický kodex také zaveden. Důkazem, že společnost vyrábí své výrobky v patřičné kvalitě, je držení certifikátu jakosti ISO 9001 : 2008 a označení některých výrobků značkou kvality KLASA. Je rovněž držitelem normy kvality BRC a IFS

pro výrobu chlazené, balené a krájené zeleniny. Dalším certifikátem, který společnost získala, je norma kvality pro pěstování brambor a bylinek s názvem GLOBAL G.A.P.

Riziko: Hlavním rizikem všech společností je bezesporu ztráta zákazníků, kteří přestanou mít zájem o dané výrobky. Také to je jedním z důvodů, proč se v firmy dnešní době zaměřují na diferencovanou výrobu. Důvodem poklesu prodeje výrobků je zvýšení cen výrobků, proto je nutné sledovat vývoj trhu a snažit se být stále konkurenceschopní. Ztráta zákazníků bývá zapříčiněna rovněž poklesem kvality výrobků, kdy zákazníci přecházejí k výrobkům jiných společností. Je vždy důležité snažit se nalézt kompromis mezi kvalitou výrobků a jeho cenou.

Vztahy s dodavateli

Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. využívá služeb většího množství dodavatelských firem, což umožňuje diverzifikovat případná rizika, která by mohla nastat. Snaží se je eliminovat rovněž svou produkcí, kdy sama pěstuje některé druhy zeleniny, především brambory. Tuzemskými dodavateli jsou zabezpečeny dodávky sezónního typu, a zahraničními dodavateli jsou následně zajištěny ty druhy ovoce a zeleniny, které v našich podmínkách nelze pěstovat. Můžeme zde zařadit pěstování bylinek, které v zimních měsících dováží společnost z Izraele. Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. má dva druhy tuzemských dodavatelů a to samotné výrobce – např. Agro Měřín, a.s., Europlant šlechtitelská, spol. s r.o. a další, a také velkoobchody – např. Čeroz group, Tekoo, spol. s r.o. a další.

Beskyd Fryčovice, a.s. patří k významným zákazníkům, což jí zajišťuje lepší vyjednávací pozici a možnost vyvinout jistý tlak na případné cenové zvýhodnění. Dodavatelé jsou si vědomi, že konkurence v této oblasti je vysoká, proto se snaží vyhovět a udržet si tak velkého a významného klienta. Hlavními kritérii pro výběr dodavatele jsou cena, kvalita dodávané suroviny, schopnost pružně reagovat na poptávku a reklamační podmínky.

Riziko: Jisté riziko pro společnost představuje situace, kdy jsou určité oblasti České republiky zasaženy nepříznivými vlivy (záplavy, přílišné sucho), což má za následek lokální výpadky produkce. Z toho důvodu, aby se společnost vyhnula nejružnějším rizikům zapříčiněným těmito přírodními faktory, zaměřuje se na dodavatele ze všech koutů České republiky. Další problém vyvstává v situacích, kdy nastanou problémy s dodavateli – špatná kvalita dodaných surovin, opožděné dodání zboží, apod.

Marketing, média a propagace

Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. těží z dobrého jména a rovněž z významného postavení na trhu, které si za léta působnosti vybudovala. Společnost zaměřuje svou reklamu především do odborných časopisů o zdravé výživě. Je také častým účastníkem různých výstav a propagačních akcí, kde se snaží své výrobky zviditelnit. Tyto akce se nejčastěji uskutečňují v marketech okolních měst či obcí, ale jsou také, již v menší míře, prováděny v Praze či vzdálenějších městech. Jelikož se společnost zapojila do projektu „Ovoce do škol“, je zde možnost výrobky prezentovat také na základních školách, kde se snaží ukázat studentům, že zdravé věci nemusí vždy chutnat špatně.

Riziko: Chyby či rizika v této oblasti mohou nastat v případě, že útvar marketingu vyhotoví chybný marketingový plán, stanoví nevyhovující ceny výrobků, apod. Je také nutné investovat do designu výrobků, poněvadž výrobek zákazníka musí zaujmout na první pohled. Důležitá je rovněž propagace výrobků, špatnou propagací firma přijde o nemalé finanční prostředky a dosáhne horších výsledků prodeje.

Rizika v environmentální oblasti

Spotřeba elektrické energie patří k hlavním faktorům, které ovlivňují životní prostředí. Dnešní doba a současné trendy stále více přispívají ke zvyšování spotřeby elektrické energie. To zapříčiňuje především rozvoj průmyslové výroby, které přinášení více produktů, se kterými souvisí nárůst spotřeby elektrické energie.

Úspora energie a vody

Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. měla v této oblasti v plánu vystavět solární elektrárnu, avšak z důvodu vládní korekce podmínek vztahujících se k těmto stavbám se od této investice nakonec upustilo. Jistým řešením v rámci úspor a využití odpadového materiálu k dalšímu zpracování by mohlo být zhotovení bioplynové stanice.

Jelikož je Beskyd Fryčovice, a.s. potravinářskou firmou, její provoz je závislý na zdroji vody. Úspora v této oblasti je velice obtížná, neboť většina úseků musí dodržovat jisté hygienické normy.

Riziko: Riziko plýtvání vodou je způsobené především tím, že zaměstnanci nadbytečně začnou plýtvat vodou v jednotlivých provozech i v techniko-hospodářské budově. V případě výpadku proudu má společnost zajištěn vlastní zdroj energie a rovněž má také i náhradní zdroj pitné vody.

Třídění odpadů

K třídění odpadů se staví společnost Beskyd Fryčovice, a.s. zodpovědně. Každé středisko má vymezené místo na třídění papíru, skla a komunálního odpadu. Ekolog společnosti odpovídá za vývoz odpadu. Za nebezpečné odpady jsou odpovědni vedoucí, kteří mají povolení okresního úřadů, aby mohli zacházet s nebezpečným odpadem. Na pracovištích, kde vzniká nebezpečný odpad, jsou umístěny shromažďovací prostředky, které jsou řádně označeny, aby se zamezilo ukládání více druhů nebezpečného odpadu do společného shromažďovacího prostředku. Sklady s nebezpečným odpadem jsou také řádně označeny, mají svůj provozní řád a jsou vybaveny prostředky k likvidaci, kdyby nastala případná havárie.

Riziko: Dalším ohrožením firmy je možná kontaminace půdy naftou, oleji či nebezpečným odpadem, toto riziko je takřka minimální. Riziko požáru hrozí v každé společnosti, proto je nutné mít dobře zpracovanou protipožární směrnici a rovněž mít i kvalitní pojištění, které pokryje případné škody způsobené na majetku společnosti.

Doprava

Co se týče dopravy, společnost se snaží svým chováním zmírňovat dopady na životní prostředí, proto své dopravní cesty plánuje co možná nejefektivněji. Beskyd Fryčovice, a.s. má svou vlastní autodopravu a také má v pronájmu sklad v Brně a Praze, ze kterého je následně zajištěna distribuce.

Riziko: Rizika spojená s dopravou mohou vyvstat v případě, že automobil má poruchu a není schopen doručit zboží zákazníkům ve stanoveném čase. Dalším rizikem je nefunkčnost chladicího zařízení, kdy je zboží vystaveno možnému zapaření či v zimních měsících může naopak namrznout. S dopravou může rovněž nastat problém v zimních měsících, kdy automobily nejsou schopny doručit zboží ve stanoveném čase kvůli špatným povětrnostním podmínkám.

4.3.4 Rizika identifikovaná v rámci environmentální studie

Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. vypracoval v roce 2004 vlastními silami environmentální studii, která měla napomoci k zavedení systému environmentálního managementu (EMS). Byť práce na studii nebyly zcela ukončeny, studie podala přehled o řadě provozních rizik spjatých s činností podniku. Některá z těchto rizik mohou mít rovněž závažné strategické důsledky pro organizaci. Nejprve bylo nutno si uvědomit a zmapovat

konkrétní činnosti, které mají význam pro společnost Beskyd Fryčovice, a.s. v environmentální oblasti. Výsledkem bylo zavedení směrnice k environmentální oblasti a také příručka EMS, která popisuje systém environmentálního managementu dle mezinárodní normy ČSN EN ISO 14001:1997.

Ačkoliv všechny tyto požadavky k zavedení ISA 14 001 byly splněny, nakonec se od certifikace upustilo. Hlavním důvodem proč tato situace nastala, bylo vyjádření auditorů. Auditori, jež byli přizváni na „předaudit“, který se konal 14 dní před samotným auditem, usoudili, že tato certifikace je pro společnost Beskyd Fryčovice, a.s. nepodstatná. Byli překvapeni, že společnost vůbec o tuto certifikaci žádá, neboť se společnost potýká převážně s biologickým odpadem, který okolí společnosti nepůsobí téměř žádnou hrozbu, jako například chemický odpad jiných společností. Došlo se k závěru, že pro společnost Beskyd Fryčovice, a.s. by bylo zbytečné do této normy investovat i z toho důvodu, že samotní zákazníci tuto normu po společnosti takřka nevyžadují, proto se audit nekonal a k samotné certifikaci nedošlo.

Hodnocení významnosti environmentálních aspektů:

Nejprve byly identifikovány environmentální aspekty – byla provedena analýza environmentálních rizik. Firma zmapovala činnosti, které mohou mít vliv na životní prostředí, a rozdělila je na hlavní (činnosti související s procesy loupání brambor a zpracování zeleniny) a na činnosti pomocné (manipulace s motorovou naftou a oleji, nakládání se všemi druhy odpadů, značení, skladování, úklid, atd.) Každá činnost je ovlivněna více environmentálními aspekty, které působí na danou činnost různým stupněm environmentální významnosti.

Při hodnocení významnosti environmentálních aspektů a příslušných dopadů činností, výrobků a služeb je posuzován stav za normálních podmínek i při vzniku mimořádné události a je postupováno dle stanovených kritérií a klasifikace. Každý aspekt je hodnocen všemi kritérii, které byly na počátku hodnocení stanoveny:

- soulad s legislativou – zákony a jiné závazné požadavky (rozhodnutí, normy)
- četnost výskytu environmentálního aspektu u skutečných případů
- pravděpodobnost výskytu dopadu
- náklady spojené s uvedeným dopadem – poplatky, úplaty, náklady na sanaci)
- ovlivnění životního prostředí
- vliv na image podniku.

Samotná klasifikace probíhala následujícím způsobem. Ke každému výše uvedenému kritériu byla přiřazena váha kritéria v rozmezí <1,4>, kdy 4 je považovaná za nejvyšší hodnotu. Dále bylo každé kritérium zařazeno dle tříbodové stupnice – problém není nebo je malý – problém existuje – problém je zásadní. Poslední fází hodnocení významnosti environmentálních aspektů bylo zavedení celkové významnosti dané činnosti a jeho environmentálního aspektu tak, že byl proveden součet hodnocení jednotlivých kritérií. Následně bylo posouzeno, zda je daný aspekt pro životní prostředí či společnost Beskyd Fryčovice, a.s. velmi významný, středně významný či nevýznamný. Hodnocení středně významných a velmi významných environmentálních aspektů byly zapsány do formuláře „Registr environmentálních aspektů a dopadů“.

Níže uvedená tabulka popisuje činnosti, aspekty a dopady, jež byly ve společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. zkoumány v roce 2004.

Tab. 4 – 2 Rámcový registr environmentálních aspektů

| Činnost /příčina/ | Aspekt | Dopad /následek/ |
|---|--|--|
| NOSNÉ ČINNOSTI Loupání brambor, zpracování zeleniny | | |
| Nakládání se všemi druhy odpadů | neakceptování legislativních požadavků | <ul style="list-style-type: none"> riziko finančního postihu ze strany správního orgánu |
| Nakládání s nebezpečnou látkou SAVO | neakceptování požadavků BOZP | <ul style="list-style-type: none"> riziko ohrožení zdraví zaměstnanců |
| PODPŮRNÉ ČINNOSTI Správa majetku | | |
| Pronájem budov a ploch cizím firmám | nerespektování předpisů a.s. | zvýšení rizika: <ul style="list-style-type: none"> vzniku mimořádné události účinku mimořádné události kontaminace - horninového prostředí - dešťových vod |
| Oprávněná činnost | | |
| Značení – identifikace: <ul style="list-style-type: none"> budov skladů úložných ploch všech druhů materiálů a odpadů nádob na odpady | <ul style="list-style-type: none"> špatná orientace zaměstnanců, hasičů a zdravotníků zvýšená možnost nahodilé záměny médií neefektivní dopravní cesty zvýšení počtu možných | <ul style="list-style-type: none"> zvýšení rizika: <ul style="list-style-type: none"> vzniku mimořádné události účinku mimořádné události zvýšené čerpání přírodních zdrojů vyšší pojistné částky nižší dostupnost bankovních |

| | | |
|---|---------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • odstavných ploch • únikových cest • potrubí • ventilů atd. | reklamací | úvěrů |
| Manipulace s: <ul style="list-style-type: none"> • motorovou naftou • oleji | možnost nahodilého vylití | <ul style="list-style-type: none"> • kontaminace: <ul style="list-style-type: none"> - horninového prostředí - podzemní vody • riziko vzniku mimořádné události • (požár, výbuch) |

Zdroj: Interní dokumentace firmy

Výsledek environmentální studie

Z celkového počtu 26 – ti sledovaných aspektů byl pouze jeden z nich zařazen v klasifikaci významnosti do kategorie „velmi závažný“. Jednalo se o následující oblast:

- **činnost:** značení úložných míst, únikových cest, budov, skladů, úložných ploch, nádob na odpady, potrubí, ventilů
- **environmentální aspekt:** špatná orientace pracovníků, hasičů a zdravotníků
- **dopad:** riziko vzniku mimořádné události

Celkový počet středně významných environmentálních aspektů dosáhl počtu 20 – ti, za nevýznamné bylo považováno celkem 5 environmentálních aspektů.

Z celkové environmentální analýzy firma vyvodila opatření ve formě navržených cílů, které by měly zmírnit či zabránit případným nežádoucím dopadům. Jedním ze záměrů mé práce je zaměřením se na zmiňované cíle a snaha o analýzu stávajícího postoje k těmto cílům, provést rozbor a případně navrhnout řešení, jak daného cíle dosáhnout či navrhnout nové cíle k environmentální oblasti společnosti.

Tab. 4 – 3 Posouzení naplnění cílů společnosti z roku 2004

| | |
|------------------|---|
| Cíl č. 1 | Zabezpečit po legislativní stránce nakládání s biologickým odpadem. Nakládání s biologickým odpadem je zabezpečeno, jsou splněny všechny legislativní požadavky. Provádí se kontrola z oboru životního prostředí s frekvencí jednou za pět let. Žádné pokuty z této stany nebyly zaznamenány. |
| Cíl č. 2 | Zabezpečit vybavení odstavených vozidel záchytnými vanami. Vozidla, která jsou odstavena delší dobu, nebo jsou v opravě, musí být vybavena odstavnými vanami, taktéž i vysokozdvizné vozíky jsou opatřeny záchytnými vanami. U automobilů stojících méně než jeden den nejsou tyto vany zapotřebí. |
| Cíl č. 3 | Zajistit na všech provozech pitný režim zaměstnanců. V provozech jsou vyznačeny prostory nebo skřínky sloužící k odkládání nápojů. Na některá střediska jsou při vysokých letních teplotách nápoje dodávány, na dvou střediscích jsou barely s vodou celoročně. |
| Cíl č. 4 | Zajistit zařízení na sušení pracovních pomůcek, oděvů, bot na zelenině. Tento cíl je splněn, je přímo vyhrazena místnost, kde se suší pracovní pomůcky. |
| Cíl č. 5 | Zpracovat a zpřístupnit dispoziční schéma areálu a budov. Aby v objektu byla rychlá a snadná orientace, každá budova má svou operativní kartu, na které jsou vyznačeny únikové cesty, hasicí přístroje, hydranty, uzávěrky plynu, vody, ústředního topení. |
| Cíl č. 6 | Zavést jednotné značení budov, skladů, únikových cest, nádob a kontejnerů na odpady, potrubí, zařízení, ventilů, úložných ploch všech druhů odpadů, materiálů, parkovací místa. Pro auditory tato oblast nebyla až tak důležitá. Bezpečnostní pracovník má tuto oblast na starost a vede seznamy pracovních pomůcek. Parkovací místa jsou vyznačena před budovou i v areálu budovy. |
| Cíl č. 7 | Zpracovat havarijní plán. Havarijní plán je zpracován pro různé případy poruch. Pro celý podnik je také zpracována obecná směrnice. |
| Cíl č. 8 | Promítnout pravomoci a odpovědnosti v oblasti EMS na všechny stupně řízení společnosti. Jelikož bylo upuštěno od certifikace, nebyl tento cíl dotáhnut do konce. Pravomoci a odpovědnost za environmentální politiku je pouze z legislativního pohledu. Každý zaměstnanec je přiřazen na pracovní pozici a přesně ví, jaká je jeho pracovní náplň. |
| Cíl č. 9 | Posilovat environmentální povědomí všech zaměstnanců. V době, kdy se projekt EMS plánoval, byli zaměstnanci o environmentální politice proškoleni. Následující rok, jelikož se od certifikace odstoupilo, školení už neproběhlo. |
| Cíl č. 10 | Zpracovat technologické postupy pro opravárenskou činnost včetně nakládání s odpady. Technologické postupy byly zpracovány, avšak následně došlo k vytvoření nových vedoucím zaměstnancem bezpečnosti. Tato aktualizace proběhla kvůli legislativním požadavkům. |
| Cíl č. 11 | Zabezpečit soustavnou revizi, čištění příp. opravu staré kanalizace. Je na zvážení podniku, zda je čištění a revize nutná či nikoliv. |

4.3.5 Strategická a provozní rizika organizace

Za provozní rizika jsou považována ta rizika, s nimiž se podnik potýká každodenně. Výčet některých těchto rizik je uveden v předchozích kapitolách. Za rizika strategická je možno považovat společenskou odpovědnost organizace, neboť pokud se bude podnik chovat nezodpovědně vůči svému okolí, hrozí mu strategické riziko společenské nezodpovědnosti. O dalších strategických rizicích je možno spekulovat v případě nedostupnosti kapitálových prostředků, nastanou – li změny ve výkonné moci, dále jestliže bude ohrožena pověst podniku či nastanou změny ve fyzickém prostředí.

Dostupnost kapitálových prostředků

- Může nastat situace, že zákazníci nebudou schopni splácet své závazky.
- Obecný pokles tržeb způsobený poklesem objednávek, zvýšeným počtem reklamací, nárůst konkurence v daném odvětví apod.

Rizika spojená s výkonnou mocí, zákonné a regulatorní změny

- Změna dotační politiky – podnik nebude schopen plnit kritéria pro získání finančních dotací.
- Změna pravidel pro podnikání – nárůst daní, změna v účetních předpisech, zpřísnění ekologických norem, apod.

Dopad na pověst organizace

- Nastane v případě zhoršené platební morálky vůči dodavatelům.
- Pokles počtu zákazníků kvůli nespokojenosti s kvalitou výrobků.
- Zhoršená pověst u zaměstnanců, kdy společnost nebude schopna plnit své finanční závazky.
- Zhoršená pověst konkurenčních firem – nekalé obchodní praktiky mohou poškodit jméno společnosti.

Rizika změn ve fyzickém prostředí

- Klimatické změny mohou snížit produktivitu dané komodity.

4.4 Shrnutí získaných poznatků

Tématem diplomové práce je analýza možných rizik v podniku Beskyd Fryčovice, a.s. Snahou diplomantky bylo odhalit rizika, která mohou mít na organizaci největší dopad. Z hlediska podnikání – téměř pro všechny podniky, je zásadní kvalita výrobků, také z tohoto důvodu byla první analytická část zaměřena na tuto oblast. Byl popsán postoj společnosti k otázce hodnocení spokojenosti zákazníků, jakým způsobem a v jakých časových intervalech organizace vyhodnocuje reklamace, taktéž byl naznačen postup vývoje nových výrobků a zjišťování trvanlivosti produktů. Dále byla objasněna otázka auditů, jakým problémům společnost čelí v případě kvality surovin a rovněž bylo zjištěno, jak se postupuje v případě, dojde – li k dovozu nekvalitního zboží dodavatele. Bylo popsáno, jak společnost postupuje v případě, kdy dojde k zanedbání povinností zaměstnance v oblasti kvality výrobků. Rovněž byly popsány hlavní důvody reklamací u vybraných řetězců a nastíněna problematika pěstování bylinek, s níž se organizace potýká. V této analytické části byl rovněž zpracován Ishikawův diagram, pomocí něhož byly definovány obecné příčiny poklesu tržeb, a Paretův diagram, znázorňující vztahy kvality a jednotlivých faktorů a aspektů, které ji podmiňují.

Pro Beskyd Fryčovice, a.s. je důležitý provoz střediska Bramborárna a Loupárna, proto bylo mým cílem popsat možná rizika, která mohou tento provoz ohrozit. Zprvu byly nastíněny obecné problémy, s nimiž se středisko potýká, následně byl naznačen postup, jak organizace předchází rizikům nedostatku brambor a rizika spojená se skladováním a kličněním brambor.

Společenská odpovědnost organizace je téma, o kterém se v dnešní době stále více hovoří. Mou snahou proto bylo popsat přístup společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. ke všem třem oblastem společenské odpovědnosti – sociální, ekonomické i environmentální. V sociální oblasti byly zmíněny finanční a nefinanční benefity, které podnik nabízí svým zaměstnancům, rovněž otázka sponzoringu, zapojení zaměstnanců do aktivit společenské odpovědnosti organizace, vzdělání a rozvoj zaměstnanců. V ekonomické oblasti podniku bylo nahlíženo na odpovědný přístup k zákazníkům, na vztahy s dodavateli a také na oblast médií a propagace. V environmentální části byly nastíněny oblasti úspory vody a energie, třídění odpadů a oblast dopravy. Všechny tyto tři oblasti – sociální, ekonomická i environmentální – byly analyzovány a následně k nim byly přiřazeny rizika, s nimiž se daná oblast může potýkat.

Další analytickou zkoumanou částí byla již zmíněná oblast environmentu. Zprvu bylo nutné si uvědomit a zmapovat konkrétní činnosti významné pro společnost Beskyd Fryčovice, a.s. v environmentální oblasti. K celkovému hodnocení napomohla environmentální studie z roku 2004, která měla být podkladem pro zavedení ISO 14 001. V této části byl vyličen postup zpracování této studie a následně byly analyzovány cíle, které si společnost při zpracování této environmentální studie vytýčila. Poslední oblastí bylo rozdělení rizik na provozní a strategická.

5. NÁMĚTY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT

Na základě provedené analýzy provozních a strategických rizik spjatých s produkční a podnikatelskou činností analyzované společnosti bylo navrženo několik následujících opatření majících za cíl přispět k efektivnější kontrole a omezování rizik a ke zvýšení organizační efektivnosti.

Náměty, návrhy a doporučení pro management jsou v rámci této diplomové práce soustředěny do následujících oblastí: vyhodnocování environmentálních dopadů, zavedení manažerského plánování reagujícího na nárůst konkurence, zavedení přísnější kontroly při vychystávání zboží, vybudování bioplynové stanice, zavedení kamerového systému k monitorování provozu a objektů a zavedení systému odměn za snižování nákladů.

5.1 Vyhodnocování environmentálních dopadů - Posuzování stupnice k vyhodnocování environmentálních dopadů³

Navrhuji, aby společnost Beskyd Fryčovice, a.s. provedla detailnější vyhodnocení svých environmentálních činností. Výsledná detailnější studie, může napomoci k vypracování obecných plánů postupů pro případy, kdy by se hodnocený aspekt vyskytl. Pro provedení detailnější analýzy je možno použít následujících stupnic.

Kritérium četnosti environmentálního dopadu:

Jak často uvedená situace nastává?

- 1 Tato situace **nastává ojediněle**.
- 2 Tato situace **nastává málokdy**.
- 3 Tato situace **nastává dosti často** – více než jedenkrát měsíčně.
- 4 Tato situace **nastává velmi často** – trvalý výskyt.

Environmentální kritérium:

Jaký je environmentální dopad uvedené situace?

- +1 Tato situace se projeví **pozitivním vlivem** na životní prostředí.
- 0 Tato situace nemá **negativní vliv** na životní prostředí.
- 1 Tato situace má **mírný negativní dopad** na životní prostředí.
- 2 Tato situace představuje **střední stupeň ohrožení** životního prostředí.
- 3 Tato situace představuje **vážné ohrožení** životního prostředí.

³ Inspirace dokumentací EMS vypracovaných v Pivovaru Nošovice v 90. letech.

Finanční kritérium:

Jak situace či událost ovlivní hospodaření společnosti?

- +1 Tato situace či událost se projeví **finanční úsporou** společnosti.
- 0 Tato situace či událost **nebude mít vliv na hospodaření** společnosti.
- 1 Tato situace či událost bude mít pouze **krátkodobé finanční zatížení** společnosti.
- 2 Tato situace či událost bude mít za následek **velkou finanční zátěž** společnosti.

Kritérium řešitelnosti:

Nakolik je nutné řešení, jež by zabránilo environmentálnímu dopadu?

- 0 Tato situace, děj či událost **nevyžaduje žádné řešení**.
- 1 Tato situace, děj či událost **je řešitelná**.
- 2 Tato situace, děj či událost **je obtížně řešitelná**.
- 3 Tato situace, děj či událost **je v současné době neřešitelná**.

5.2 Zavedení manažerského plánování reagujícího na nárůst konkurence

Jestliže nastane situace, kdy se v určitém segmentu podnikatelské působnosti společnosti rozvine konkurence do té míry, že společnost Beskyd Fryčovice, a.s. přijde o část svých zákazníků, musí se management tímto problémem intenzivně zabývat. V první řadě je potřeba zjistit, jaké důvody vedly zákazníky k přechodu ke konkurenčním výrobkům, zda byla hlavním důvodem vyšší kvalita konkurenčního zboží, širší sortiment nabízených produktů či nižší ceny výrobků. Je nutné provést podrobnou analýzu a je – li důvodem ztráty zákazníků vyšší kvalita konkurenčních výrobků, je nutné provést opatření, která současnou kvalitu výrobků zvýší. Jestliže za poklesem zákazníků stojí širší sortiment nabízených konkurenčních výrobků, které společnost Beskyd Fryčovice, a.s. nevyrábí, pak vyvstává otázka, zda svou výrobu rovněž o tyto výrobky nerozšířit. V případě, že hlavním důvodem odchodu zákazníků ke konkurenci byla nižší cena výrobků, je nutné provést opatření, která sníží náklady současné výroby, a tím dojde i k poklesu ceny výrobků. K tomu, aby se zákazníci vrátili nazpět, bude firma muset provést tyto nápravná opatření pro zvýšení konkurenční pozice na trhu.

Díky sníženému počtu zakázek nastává problém s poklesem pracovní vytíženosti zaměstnanců v daném úseku. Je nutné tento závažný problém řešit, ale je důležité mít na paměti, že tento problém s poklesem zakázek může být pouze přechodnou záležitostí a firma by k tomu také tak měla přistupovat a vyvarovat se pokud možno propouštění svých stálých zaměstnanců. Někteří zaměstnanci budou přesunuti do jiných provozů, kde jejich pracovní výpomoc bude zapotřebí. Bude potřeba omezit výpomoc brigádníků, na jejichž práci budou přiřazeni zaměstnanci provozu, jehož výroba byla omezena. Se zaměstnanci společnosti

důchodového věku bude nutné rovněž rozvázat pracovní poměr. Pokud tato opatření nebudou dostatečná, bude nutné přistoupit na dočasné zkrácení pracovní doby zaměstnanců provozu či nařídit nucenou dovolenou.

S poklesem zakázek úzce souvisí také pokles tržeb společnosti. Společnost bude nucena zavést úsporná opatření a omezit výdaje, které nejsou nezbytně nutné. Společnost by neměla šetřit v oblasti marketingu a inovační politice, neboť především pomocí těchto dvou aspektů usiluje o přilákání zákazníků nazpět.

Management společnosti by měl mít vyhotovené opatření v podobě plánů možného vývoje organizace – scénáře budoucnosti a s tím související možné eventuality rizik, které mohou společnost ohrozit s tím, že společnost bude mít usnadněný postup řešení, jestliže některé z možných rizik společnost zasáhne.

5.3 Zavedení přísnější kontroly při vychystávání zboží

Chybné vychystání zboží do nákladních automobilů je jednou z hlavních příčin následných reklamací. Z procentní analýzy vyplynulo, že se jedná o nejzávažnější problém, avšak z detailnější analýzy zaměřené na peněžní vyjádření celkové výše ztrát vyplynulo, že problém s vychystáváním nepatří k finančně nejzávažnějšímu problému. Největší finanční ztráta je způsobená kvalitou reklamovaného zboží. Problém s vychystáváním zboží, tedy že zboží neopustí sklad a zůstane ve Fryčovicích, tak obsadil ze sledovaných aspektů, jež mají podíl na celkové výši reklamací v daném období (rok 2008 – 2011) druhou pozici.

Pro společnost KFC Beskyd Fryčovice, a.s. zprostředkovává distribuci zboží a stává se, že společnosti KFC je dodán jiný druh zboží, než který byl požadován – z důvodu záměny zboží ve skladě. Pro snížení tohoto rizika navrhuji, aby s dodavatelem, jenž zboží dodává, bylo domluveno přehlednější značení zboží, aby při expedici ve skladě nedocházelo ke zbytečným nedopatřením.

Z tohoto důvodu navrhuji, aby byla zavedena opatření právě v tomto místě. Je samozřejmé, že dělat chyby je lidské, proto navrhuji, aby vychystávání zboží mělo zpětnou vazbu, doporučuji tedy zavést dvojitou kontrolu při vychystávání zboží. Tato situace by byla reálná pouze v případě, že by skladníci měli vychystané zboží o dvě hodiny dříve, než v současné době, aby mohla být provedena kontrola, která by ověřila správnost vychystaného zboží. Je zřejmé, že kontrola nemůže fungovat z časového hlediska u všech vychystávek, právě proto navrhuji zavést namátkovou kontrolu.

Druhou variantou, která by daný problém vyřešila, je zavedení skenerového systému. Návrh tohoto řešení je dosti drahou variantou, ale dle mého názoru je to velice účinný prostředek, jak problém s vychystáváním zboží vyřešit. Systém by pracoval následovně: do čtecího přístroje by byly nahrány objednávky, jež patří na daný automobil. Následně by skladníci vychystali zboží s tím, že by čtecím zařízením museli potvrdit přítomnost daného výrobku – každý výrobek by měl svůj čárový kód. Tato metoda je časově i finančně náročnější, ale zabrání možným nedorozuměním. K dokonalosti celého systému by byla zavedena ještě následná kontrola, kdy by řidiči přebírané zboží museli čtečkou potvrdit, ale již pouze počtem kusů přepravek a palet, které by byly rovněž opatřeny čárovým kódem.

5.4 Vybudování bioplynové stanice

Bioplynovou stanicí se rozumí technologické zařízení, které využívá procesu anaerobní digesce ke zpracování bioodpadu, nebo jiného biologicky rozložitelného materiálu. Jako hlavní produkt vzniká bioplyn, který lze využít jako alternativní zdroj energie. Zdroj Wikipedia uvádí, že v roce 2008 bylo na území České republiky v provozu celkem 23 těchto stanic. Do budoucna se předpokládá jejich vysoký nárůst, a to až na 400 v roce 2015. Společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. by tato bioplynová stanice ušetřila nemalé finanční prostředky v oblasti spotřeby energie. Byl by to další velký krok k tomu, aby společnost Beskyd Fryčovice, a.s. viděli zaměstnanci, zákazníci i občané jako ekologicky smýšlející firmu, která dbá o své okolí.

Existuje více druhů provedení bioplynové stanice – základní rozlišení je na tzv. suchou a mokrou cestu. Mokrý cesta je jednodušší, samotná výstavba trvá 3 – 4 měsíce, avšak příprava dokumentů trvá podstatně delší dobu. Odhadovaná cena této stanice by činila 65 mil. Kč. Suchá cesta je poměrně dražší záležitostí, předběžná cena je odhadovaná na 120 – 130 mil. Kč a doba samotné výstavby suché cesty by trvala okolo půl roku.

Pro společnost Beskyd Fryčovice, a.s., jež vyprodukuje ročně okolo 1 700 tun odpadu (především brambory), je výstavba klasické bioplynové stanice problémovou záležitostí, neboť by se jednalo o zařízení s výkonem pouhých cca 50 kWel (tj. kilowatů elektřiny). Teoreticky by bylo možno tuto bioplynovou stanicí realizovat například zavedením zmenšené reaktorové nádrže o velikosti 400 m³ a bylo by vyprodukováno okolo 230 000 m³ bioplynu za rok. Reálně lze uvažovat s výstavbou bioplynové stanice od 250 – 300 kW za předpokladu kompletního využití tepla.

Pro organizaci doporučuji zavést bioplynovou stanici suché cesty, kterou je možno realizovat i pro menší výkony. Vlastní proces této varianty bioplynové stanice není prováděn fermentací v kapalině, ale v plynotěsných garážích – boxech, které se plní jednou měsíčně.

Druhou možností, jak využít levnější mokré varianty bioplynové stanice, je zajištění dovozu odpadových surovin jiných společností, případně doplnění o jiné zdroje, například kukuřici.

5.5 Zavést kamerový systém

Doporučuji zavést kamerový systém, jak v provozech, tak v celém areálu. Podniky využívající kamerový systém se shodují, že toto opatření napomohlo ke zvýšení pracovní morálky.

5.6 Odměny za snížení nákladů

Navrhuji, aby zaměstnanci měli možnost přispívat ke zlepšování chodu organizace. Jelikož velice významným motivačním prvkem, který značně ovlivňuje postoj zaměstnanců k pracovním aktivitám, jsou finanční odměny, navrhuji, aby za každý návrh od zaměstnanců, který společnosti přinese roční úsporu nákladů, byla vyplacena finanční odměna – 7% této úspory. Například podaří – li se zaměstnanci přijít s návrhem, jenž ušetří společnosti 100 000 Kč ročně, jeho výše odměny bude činit 7 000 Kč na prémiech.

6. ZÁVĚR

Cílem práce bylo zpracování tématu „Problémy analýzy provozních a strategických rizik potravinářského podniku“ ve společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. V závěru diplomové práce jsou shrnuty poznatky, ke kterým jsem při zpracování práce dospěla.

Práce je rozdělena do čtyř základních oblastí. První část je zaměřena na teoretické poznatky dané problematiky. Jsou zde popsána rizika, jejich význam, obecné zákonitosti, dále jsou uvedeny pohledy na klasifikaci rizik různých autorů, popsány metody analýzy rizik a komplexní přístupy k analýze rizik. Dále se v teoretické části věnuji problematice kvality jako možného rizika, její kategorizaci a nástroji. V další oblasti se zaměřuji na společenskou odpovědnost, jsou zde popsány obecné záležitosti týkající se právě této problematiky, přínosy společenské odpovědnosti. Poslední část objasňuje problematiku environmentální politiky.

Úvod praktické části mé diplomové práce je věnován bližšímu seznámení s firmou Beskyd Fryčovice, a.s, která mi pro tuto práci poskytla podklady. Dále byla provedena analýza kvality, kde jsem zjistila, že společnost se potýká s problémem kvality bylinek a také s nepřesnostmi ve vychystávce zboží. Při analýze provozu Bramborárny a Loupárny, bylo zjištěno, že případná rizika, která zde mohou nastat, jsou již řešena příslušnými opatřeními. Co se týče oblasti společenské odpovědnosti, jako jednoho ze strategických rizik, vyplynulo, že společnost Beskyd Fryčovice, a.s. se staví k těmto otázkám zodpovědně. Byl zde proveden popis všech třech oblastí společenské odpovědnosti – sociální, ekonomické a environmentální a následně k nim byla přiřazena rizika, která z mého pohledu mohou podnik ohrozit. Hlavní nebezpečí, které organizaci hrozí, je případný odchod zaměstnanců, ztráta významných zákazníků, výpadek informačního systému, riziko spojené s nepřízní počasí – záplavy, sucho, riziko kontaminace půdy či požáru. V další analyzované oblasti byla rozebrána environmentální studie, jež měla původně sloužit jako podklad pro zavedení normy ISO 14 001. Tato část měla za úkol popsat kroky zavedení environmentálního systému, hlavní aspekty a dopady, jež mají vliv na organizaci, a rovněž zde byly zhodnoceny cíle, které byly podnikem stanoveny v roce 2004. Poslední analyzovaná část byla zaměřena na přehled provozních a strategických rizik.

Závěrečná kapitola obsahuje doporučení k vylepšení stupnice pro vyhodnocování environmentálních dopadů, dále vybudování bioplynové stanice, jež by společnosti ušetřila finanční prostředky v úspoře energie. Dále byl navrhnut manažerský plán, jak by společnost měla postupovat v případě nárůstu hrozby konkurence. Rovněž byl navržen nový systém

kontroly při vychystávání zboží, aby se předešlo zbytečným ztrátám pro organizaci. Dalším návrhem je zavedení kamerového systému, který by přispěl ke zvýšení pracovní morálky zaměstnanců. Posledním doporučením pro management společnosti je zapojit zaměstnance do snižování nákladů společnosti motivované finančními odměnami.

Seznam literatury

Knihy:

1. BARTES, F. *Jakost v podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007. 90s. ISBN 978-80-214-3362-5.
2. BLECHARZ, P. *Řízení jakosti A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, ekonomická fakulta, 2007. 164 s. ISBN 978-80-248-1418-6.
3. FORT, J.; ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Express, s.r.o., 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
4. Krymláková, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.
5. MATEICIUC, A. *Disertační práce - Návrh systému hodnocení rizik při strategickém manažerském rozhodování*, 2005.
6. PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
7. PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. 1. vyd. Brno: Tribun EU s.r.o., 2009. 143 s. ISBN 978-80-7372-558-7.
8. PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Problematika Corporate Social Responsibility*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 257 s. ISBN 978-80-7372-289-0.
9. RITCHIE, B.; MARSHALL, D. *Business Risk Management*. London: Chapman and Hall, 1993. 365 s. ISBN 0 412 43100 9
10. SMEJKAL, V; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
11. SVOBODA, L.; DOHNALOVÁ, Ž.; BĚLINA, P. *Management kvality, bezpečnosti a životního prostředí*. 1. vyd. Pardubice: Tiskařské středisko Univerzity Pardubice, 2008. 193 s. ISBN 978-80-7395-067-5.
12. VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

13. WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. 507. ISBN 80-7169-089-9

Elektronické publikace:

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost organizace* [online]. 2004 [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>

Internetové stránky:

URL: <<http://www.beskyd.cz>>

URL: <<http://www.blf.cz>>

URL: <<http://www.cenia.cz>>

URL: <<http://www.csr-online.cz>>

Seznam zkratek

| | |
|---------------|---|
| BRC | British Retail Concorcium / Norma pro bezpečnost potravin |
| CPQRA | Chemical Process Quantitative Risk Analysis / Kvantitativní posouzení rizika chemického procesu |
| CRAMM | Risk Analysis and Management Metodology / Analýza rizik a metod řízení |
| CSR | Corporate social responsibility/ Společenská odpovědnost organizace |
| ČR | Česká republika |
| EMAS | Eco – Management and Audit Scheme / Systém řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí |
| EMS | Environment management systém / Environmentální systém řízení |
| ES | Evropské společenství |
| ETA | Event Tree Analysis - Analýza stromu událostí |
| FMEA | Failure Modes and Effects Analysis / Analýza způsobů poškození a účinků |
| FTA | Fault Tree Analysis / Analýza stromu poruch |
| GLOBAL G.A.P. | Norma kvality pro pěstování brambor a bylinek |
| HACCP | Certifikace systému zdravotní nezávadnosti |
| HOZOP | Hazard and Operability Analysis / Riziková a operační analýza |
| IBLF | International Business Leader Forum |
| IFS | International Food Standard / Norma pro zajištění kvality a pro bezpečnost potravin |
| ISO | Systém řízení jakosti |
| KLASA | Národní značka kvality |
| kW | Kilowatt |
| kWel | Kilowatt elektřiny |
| NPJ | Národní politika podpory jakosti |
| PDCA | Plan – Do – Check - Act / Plánuj – udělej – zkontroluj - uskutečni |
| PHA | Premilonary Hazard Analysis / Metoda předběžného posouzení nebezpečí |
| STEP | Analýza vnějších faktorů |

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulky:

- Tab. 2 - 1 Celostní model rizikových faktorů strategického rozhodování
- Tab. 2 - 2 Přínosy společenské odpovědnosti organizace
- Tab. 2 – 3 CSR témata, aktivity a příklady v sociální oblasti
- Tab. 2 – 4 CSR témata, aktivity a příklady v ekonomické oblasti
- Tab. 2 – 5 CSR témata, aktivity a příklady v environmentální oblasti
- Tab. 2 – 6 Rozdíly mezi ISO 14001 a EMAS
- Tab. 3 – 1 Přehled výroby v letech 1969-2011
- Tab. 3 – 2 Fyzický stav zaměstnanců k 31. 1. 2011
- Tab. 3 – 3 Stálí zaměstnanci dle pracovišť k 31. 1. 2011
- Tab. 4 – 1 Přehled obchodních a cateringových řetězců
- Tab. 4 – 2 Rámcový registr environmentálních aspektů
- Tab. 4 – 3 Posouzení naplnění cílů společnosti z roku 2004

Grafy:

- Graf 4 – 1 Vyhodnocování počtu reklamací v letech 2005 – 2011
- Graf 4 – 2 Podíl jednotlivých aspektů na objemu reklamací
- Graf 4 – 3 Podíl jednotlivých aspektů na celkovém objemu reklamací
- Graf 4 – 4 Počet reklamací odvozených od celkového počtu objednávek
- Graf 4 – 5 Průměrná velikost ztráty na reklamacích v letech 2008 – 2011
- Graf 4 – 6 Podíl kvality výrobků na celkovém počtu reklamací

Obrázky:

- Obr. 2 – 1 Koncepce 3P
- Obr. 2 – 2 Model EMS podle normy ISO 14 001
- Obr. 3 – 1 Areál firmy Beskyd Fryčovice, a. s.
- Obr. 4 – 1 Struktura řetězce příčin poklesu tržeb

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

| | |
|-----------|---|
| Příloha 1 | Organizační struktura |
| Příloha 2 | Otázky rozhovorů |
| Příloha 3 | Grafy |
| Příloha 4 | Sortiment vybraných výrobků společnosti |